Innovative Workplaces

Lessons Learned

Final Report

Evaluation and Data Development
Strategic Policy
Human Resources Development Canada

June 1999

SP-AH055E-06-99
(aussi disponible en français)

Acknowledgements

This study summarizes lessons learned on innovative workplaces based on information that the Department of Human Resources Development Canada (HRDC) has on the topic, as well as from information available from other sources. In addition, new research was conducted to bring this information up to date. The study is based on a report prepared by Gordon Betcherman of Ekos Research and Associates for, and under, the direction of the Evaluation and Data Development Branch of HRDC. In addition, a series of technical papers, prepared by Norm Leckie and his team at Ekos and Arlene Wortsman of the Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC), were used as the basis for this study.

The original work was done in support of the Ministerial Collective Reflection on the Changing Workplace. The results of the study served as an input to the Report of the Advisory Committee on the Changing Workplace published in June of 1997.

The project team also included a working group with members from various HRDC branches; principally people from both Labour and Strategic Policy, in addition to people from Industry Canada (Entrepreneurship Small Business Office).

The technical reports produced for HRDC as part of this study are available upon request.

Series

Canadian governments are trying to achieve the most productive and cost-effective results from human resource programs and policies. Professionally-conducted evaluations can help them reach that goal. They document our experiences with policies and programs that have had similar goals. They add to the "corporate memory" that helps us make still better decisions in the future.

At Human Resources Development Canada (HRDC), we have a strong commitment to continuous learning and improvement. Over the past decade, we have invested time and money in evaluating many of our programs and policies covering a wide range of human resources development issues. These have been complemented by our reviews of evaluations conducted by other governments, in Canada and internationally, in the area of human resource initiatives.

HRDC developed the "Lessons Learned" series to make this wealth of information and insight available to more people more easily. The Lessons Learned studies are a series of documents and supporting videos that synthesize what evaluations in Canada and other countries have taught us about a range of high-profile human resource policy priorities. They summarize what we know about the effectiveness of policy initiatives, programs, services and funding mechanisms.

Lessons Learned are of interest to senior managers and policy analysts in Canada's governments. Program managers, public policy researchers and other stakeholders can also benefit from understanding the lessons we have learned from past and present programs.

HRDC is pleased to announce the latest study in this series, which focuses on the lessons learned from experience in innovative workplaces in Canada, and abroad. In the last 10 years, the advent of workplaces which have implemented innovations in various areas, have become ever more common. However, little is known about the effectiveness of these innovations. What makes an innovation successful? What factors are to be considered before embarking on such an exercise? These are some of the questions that this study attempts to address. The information produced for this study was used as an input to the Report of the Advisory Committee on the Changing Workplace published in June 1997.

As a learning organization, HRDC will continue to experiment with new approaches and evaluate their effectiveness. HRDC recognizes the vital importance of the evaluation process and is committed to continuing its work in this area.

101-02492/

Table of Contents

1. Introduction 1

2. An Overview of Workplace Change 3
A Framework for Understanding Workplace Change 5
Where Are We Coming From? 7

3. Survey Evidence on Worplace Change in Canada 9
Incidence of Workplace Innovation 9
Outcomes of Workplace Innovation 12

4. General Lessons Learned 13

5. Implications for the Stakeholders 23

References 25

Appendix A Case Studies 27

Appendix B Summary of Case Studies 31

1. Introduction

What do we mean by workplace change?

Workplace change has become a prominent issue for business, labour, and government during the 1990s. Indeed, there seems to be a shared view that organizational innovations have the potential to enhance business performance, to increase the quality of work, and ultimately to contribute to aggregate productivity and income growth. However, beyond this, workplace change raises a number of important "real-world" questions: What do we mean by the concept? Are there certain workplace changes that lead to particularly positive outcomes? Are there ways of implementing workplace change that increase the likelihood of positive outcomes? What steps can be taken to encourage the diffusion of effective organizational innovation? What is the role of government?

This report addresses these questions with an analysis based primarily on case studies of workplace innovation in Canada. These case studies are wide-ranging in a number of ways. They cover a diverse group of innovations involving work reorganization and changes in human resource management and industrial relations. They span a number of industries in both goods and services and in the public as well as the private sector. They include large organizations and small ones, both with unions and without. As well, there is broad national coverage. Case studies cannot offer the representativeness of large random sample surveys; however, by virtue of their flexibility, their capacity to accommodate "different sides to the story," and as a vehicle for assembling qualitative data, case studies can be an invaluable source of information, particularly when they are integrated with the existing literature.

The purpose of this report is to synthesize this case study evidence within the context of the larger body of knowledge that has built up in the area of workplace change. In section 2, we provide an overview of workplace change — defining the concept, presenting a conceptual framework for considering workplace change, and then summarizing traditional workplace systems and the pressures for change. In section 3, we briefly summarize the quantitative survey evidence on the incidence and impacts of workplace change. The intention of this short section is to provide the statistical background for the qualitative case study findings. In the next section, we highlight the significant themes that have emerged from the case studies reviewed for the project. This is essentially done through a "lessons learned" format — by emphasizing key observations that, in our view, are important for understanding workplace change, the innovation process, and its outcomes. The remainder of the report is concerned with providing the context to interpret these themes. In the concluding section, we briefly take up the concept of "best practice," identifying barriers to diffusion, and finally discussing the implications for business, labour, and

government. The study also includes an appendix which describes the case study sources that we have drawn on in this paper and then discusses a set of methodological issues related to case study research.

2. An Overview of Workplace Change

We begin this section by briefly discussing the concept of "workplace change." The term itself is widely used, but at times its meaning is not precise. To complicate things further, other labels — "organizational innovation," "flexible organizations," "high-performance workplaces," to offer just a few examples — are often used interchangeably with workplace change.

"Workplace change" refers to a broad concept that encompasses strategic, structural, and behavioural dimensions. In its present manifestation, the major thrust of workplace change is primarily employer-initiated and focused above all on enhancing the flexibility of the organization. As we will see below, this imperative for flexibility is competitiveness-driven and primarily in response to changing markets and new technological opportunities. Organizational flexibility itself can come in many forms. It can relate to the establishment's ability to vary its workforce by hiring and firing, by altering hours of work, by using nonstandard employees, or by subcontracting or outsourcing (i.e., "numerical flexibility"). It can also relate to the establishment's capacity to reorganize how work itself is carried out within the firm (i.e., "functional flexibility").[1] Flexibility strategies can focus on the internal operations of the firm or on the relationships between the firm and external markets and agents.

...the major thrust of workplace change is primarily employer-initiated and focused above all on enhancing the flexibility of the organization.

A key thing to emphasize, and this is evident from the cases, is that workplace change designed to enhance flexibility (or any other objectives for that matter) can take many forms depending, for example, on a host of industry- and firm-level characteristics.[2] National factors, including history, culture, and institutions also matter. As the Canadian Labour Market and Productivity Centre (1996b) synthesis of European case studies suggests, the nature of workplace change and the innovation process can differ significantly from the Canadian experience even when the motivators and the types of programs and policies themselves are similar. This largely reflects differences in the traditional organizational paradigms.

...workplace change designed to enhance flexibility can take many forms.

---

1 These characterizations of flexibility have been used by the OECD in various publications. See, for example, OECD (1996, Chapter 6).

2 Although we emphasize flexibility as the major driving force behind workplace change,some readers will also expect that other motivations including cost-reduction and enhancing competitiveness through quality or innovation-based strategies also come into play. These motivations obviously are important but they can be seen to fit under the broad rubric of flexibility.

To illustrate, Canadian firms (and this generally applies to American and British) traditionally have adopted organizational strategies and practices that have emphasized numerical flexibility, relying on labour markets that, by international standards at least, are relatively unregulated. In Europe, where markets have been more regulated but where consensual labour relations systems have accommodated more bipartite negotiation and agreement on workplace issues, organizational systems traditionally have been based much more on well-developed internal employment systems that provided considerable functional flexibility. The differences in the current direction of innovation in the two regions reflect the traditional strengths and weaknesses of each: many Canadian firms, as we will see, are now trying to become more functionally flexible while much of the innovation reported in the European case studies illustrates a drive to establish more external flexibility, especially in the numerical sense.[3]

The move to more flexible workplaces (or organizational change more generally) involves three overlapping areas:

- ***Work organization.*** This involves changes in the production process, how work is organized, job responsibilities, work allocation, and organizational structure. Increasing flexibility (either functional or numerical) is at the core of most work reorganization initiatives. These can be internally-oriented (e.g., more fluid work rules, broader job descriptions, job rotation and multiskilling, work teams, flatter organizational hierarchies, functional integration) or externally-oriented (e.g., sub-contracting, outsourcing).

- ***Human resource management practices.*** HRM innovations can cover a range of personnel management areas including hiring and firing, compensation, information-sharing and decision-making, training, and scheduling. Changes are internally-oriented and can affect both functional and numerical flexibility.

- ***Industrial relations practices.*** In unionized environments, industrial relations innovations can also represent workplace or organizational changes. These can be new strategies, practices, or institutional structures that alter processes between labour and management.

Three points need to be emphasized in this overview of the concept of workplace change. First, there can be considerable overlap between work reorganization, human resource management change, and changes in industrial relations practices; in fact, it is common to see change occurring on all three fronts. Second, workplace change can involve new strategies,

3 For more detail on these regional differences, see the OECD (1997).

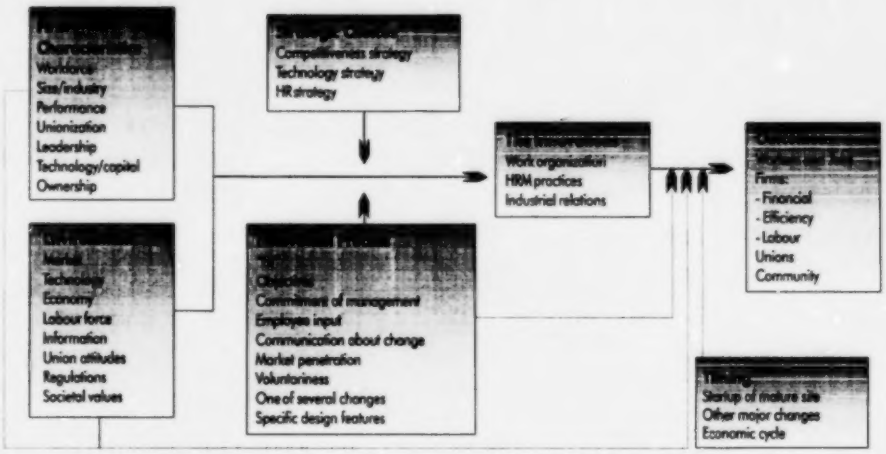
structures, policies and practices, or some combination of these; it is directly observable through tangible innovations in some situations but not in others where, for example, it is purely strategic. Third, there is no uniform model of workplace change that applies across all organizations; there is considerable variation in what is largely an establishment-specific phenomenon.

A Framework for Understanding Workplace Change

A conceptual framework for considering workplace change has been developed.[4] This is a very generalized framework in order to accommodate the fact that workplace change occurs in diverse settings; that it can encompass a diversity of strategies, structures, and practices; and that it potentially can generate a wide range of outcomes.

Exhibit 1

Conceptual Framework



4 An extended version of this framework guided the development of the template for the case studies undertaken by Ekos Research for Human Resources Development Canada (see Ekos Research Associates, 1996). Moreover, in a general sense, its basic structure underlies the logic of most case studies of workplace change.

As the following indicates, a consideration of workplace change involves six elements:

1. The environment

As we have seen, the organizational innovations reported in most of the case studies have been initiated in response to changes in the organizational environment. Without identifying all of the potentially relevant environmental factors, we have chosen to list a few of the key ones here. A major influence has been changes in markets, including both an intensification of competition (from both domestic and foreign sources) and changes in the nature of the competition which increasingly emphasizes product/service innovation, responsiveness to changing tastes, niche products/services, etc.

Technological change, most notably with respect to information and communications technology, has altered production possibilities and, with them, organizational and human resource requirements. The changing nature of the labour force — specifically trends to older, better educated workers and to a greater female presence — has also been a significant environmental factor driving workplace innovation. Regulatory changes also can be important in stimulating organizational change.

2. Firm characteristics

Characteristics of the organization come into play in a variety of ways: by determining how different sorts of environmental change can affect the organization; by influencing the kinds of workplace responses that might be considered; by affecting how the innovation process will unfold; and by affecting the outcomes. Relevant characteristics include both "structural" features — e.g., its size, industry, workforce composition, technology, unionization, ownership — and more intangible ones, such as organizational history and culture.

3. Strategic choices

The environment, conditioned by characteristics of the organization, represents a set of challenges and opportunities for the firm and its employees. How these stakeholders respond in terms of the strategic choices they make plays a key role in determining the nature of workplace change, the innovation process, and the outcomes. In other words, organizational change is not simply determined by the environment. Management makes choices about business strategy and about production and technology strategy. And, management, with employees and their unions, make choices about work organization and human resource and industrial relations strategies.

4. Workplace change

We have already noted that workplace change involves three interrelated facets: work reorganization, changes in human resource management practices and changes in industrial relations practices.

Workplace change involves three interrelated facets: work reorganization, changes in human resource management practices and changes in industrial relations practices.

5. The innovation process

While the workplace change element of the framework focuses on specific structural changes and the adoption of new policies and practices, there is also an important *process* dimension to consider. This concerns how decisions to initiate change are actually translated into the introduction and implementation of the change. As the case studies demonstrate, this is generally a critical determinant of the outcomes of the innovation.

6. Outcomes

Workplace change can have significant positive outcomes for the firm, its employees and union(s), and for the community. At a more macro level, the cumulative effect of organizational innovation can have impacts on the labour market and society. Thus, a complete assessment requires that various perspectives be incorporated and that the long-run effects are considered. With respect to the first, it is important to acknowledge that the criteria for success are often different for the various stakeholders. For example, employers typically evaluate change in terms of its effect on performance and competitiveness; employees judge change more often in terms of its impact on job security, on job quality including health and safety and access to learning opportunities, and on earnings. It is difficult to empirically incorporate all of these dimensions. There are other reasons, as well, why it is difficult to identify outcomes of workplace change.[5] The direction of causality is not always clear: for example, are performance improvements the result of workplace changes or do firms performing well simply have the resources to introduce innovations? It is often problematic to isolate the effects of workplace innovation from other changes (e.g., technology) that often occur at the same time. And finally, aggregate effects, while clearly important especially for governments, are very difficult to empirically identify.

Where Are We Coming From?

Understanding where we are coming from provides an important backdrop to interpreting current workplace changes. Over the first half of the 20th century, two employment systems became the standards in Canadian workplaces (and North American workplaces more broadly).

5 For overviews of methodological issues associated with measuring outcomes, see Ichniowski et al. (1996), Huselid (1995), and Betcherman (1997).

Over the first half of the 20th century, two employment systems became the standards in Canadian workplaces. One described "blue-collar" work while the other described "white-collar" work. It is these systems that have come under challenge in the past 10 to 15 years.

One described "blue-collar" work while the other described "white-collar" work.[6] It is these systems that have come under challenge in the past 10 to 15 years.

The "industrial" model was typical to blue-collar employment in unionized settings, although the essential features were mimicked in many non-union establishments as well.[7] This model was characterized by strict work rules, rigid job definitions, seniority-based labour deployment (i.e., pertaining to hiring, promotion, layoffs), and wages attached to jobs (as opposed to workers). In this system, management had the prerogative to unilaterally make production and hiring/layoff decisions within constraints imposed by rules on work organization and staffing that were negotiated with labour. The result of this arrangement was organizations that were flexible in the numerical sense but that were limited in terms of functional flexibility.

The "salaried" model applied to white-collar employees, generally in non-union settings. In comparison to the industrial system, this model offered management much more functional flexibility as job definitions, work rules, and deployment policies were less restrictive. However, the salaried model involved a stronger notion of job security (to employees who had progressed beyond a probationary stage) which imposed some constraints on numerical flexibility (although much less than that experienced by European managers).

These employment systems characterized many Canadian workplaces during the first few decades after World War Two. They fit well with the business environment in this period, offering the stability required in an era of expanding markets, limited foreign competition, and mass-production technology. However, beginning in the late 1970s, that environment underwent dramatic change as competition intensified and as microelectronic technologies created a new "logic" of production. These developments affected establishments in all industrialized countries and, as they accelerated in the 1980s and 1990s, the pressures for organizational change increased everywhere. As we have noted, the thrust of the organizational changes was to enhance flexibility, with the particular innovations in different countries typically reflecting the characteristic rigidities of the traditional systems.

---

6 This is drawn from Osterman (1988).

7 The features of the "industrial" model could also be found in certain white-collar settings where unions represented clerical and administrative staff.

3. Survey Evidence on Workplace Change in Canada

While the main purpose of this report is to draw key lessons from the case studies, a summary of quantitative survey evidence on the diffusion and impacts of workplace change is important for situating the cases. It should be noted that surveys cannot offer the detail or interpretive power of more "intensive" case studies. As well, there are various methodological difficulties in gathering precise statistics on organizational change.[8] Nevertheless, it is possible to sketch out a general profile of workplace practices in Canada and the extent to which organizational change has moved that profile from the traditional systems described above.

We draw primarily on two establishment surveys to describe the incidence and impacts of different workplace strategies and practices in Canadian industry in the 1990s. The first is the Human Resource Practices Survey (HRPS), a 1993 survey of four major Canadian sectors. The strength of this database is its detailed information on a large number of human resource practices. The second is the Workplace Training Survey (WTS), a 1995 survey that covered virtually all industries in the private sector. This survey has a large sample and weighted results that permit us to estimate the incidence of individual practices in Canadian industry.[9]

Incidence of Workplace Innovation

The Human Resource Practices Survey (HRPS)

The Human Resource Practices Survey (HRPS) gathered data from 714 Canadian establishments on their "environment," business strategy,

---

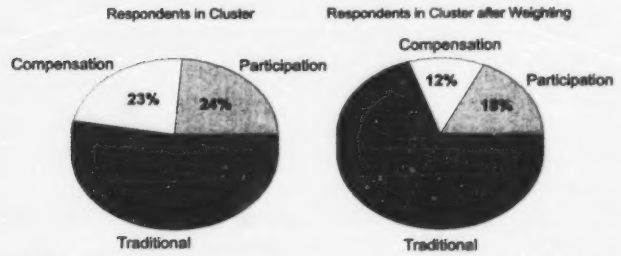
8 In the first place, it is difficult to define and measure the concept of "organizational change," especially in ways that are appropriate across different types of workplace settings. Measurement is particularly problematic in small firms where strategy and practices tend to be informal and not codified. Also, as might be expected, there are often differences across surveys in terms of sampling and other aspects of methodology. And, as we have already noted, collecting quantitative data on outcomes raises special challenges for a number of reasons including difficulties involved in isolating impacts of workplace change from other (often related) factors, such as technological change.

9 The HRPS was part of a national project on human resource innovation conducted by Queen's University. The results are reported in Betcherman et al. (1994). The WTS was undertaken as part of a project undertaken by Ekos Research Associates for the Canadian Policy Research Networks. Results are published in Betcherman, Leckie, and McMullen (1997).

various performance measures, and detailed evidence on their practices in a number of human resource areas. The sample included establishments with 40 or more employees in wood products, fabricated metal products, electrical and electronic products, and a range of business services.[10] The survey collected data on a large number of practices which enabled the analysis to focus on HRM *systems*, or bundles of practices. The study identified three dominant HRM systems, with their (weighted) establishment distribution shown in Exhibit 2:[11]

Exhibit 2

Distribution of HRM Cluster



Source: Human Resource Practices Survey, 1993

- ***The traditional system.*** Establishments fitting into this model have undergone very little workplace change, with their traditional system more or less intact. The study estimated that this cluster included 70 per cent of all establishments with 40 or more employees in the four sectors covered. Firms reporting traditional systems tended to be small, with business strategies based primarily on cost reduction.

- ***The participation-based system.*** Just under 20 per cent of the firms reported organizational and human resource changes that were designed above all to increase the direct contribution of employees in the workplace. These organizations emphasized some combination of job redesign, team work, employee involvement, and information sharing. Firms in this group tended to have competitive strategies based on innovation and quality.

---

10 While the HRPS sample frame did not cover all industries, it does represent a selection from resources, manufacturing, and services.

11 The weighting procedure was undertaken to establish an establishment size distribution that reflected the actual size distribution in each sector.

- ***The compensation-based system.*** This system described about 13 per cent of the sample. While the direction of workplace change in the previous group stressed intrinsic rewards associated with job quality and involvement, this group focused on increasing extrinsic rewards largely through compensation innovations (e.g., pay-for-skill/knowledge, gainsharing, profit-sharing). These firms were disproportionately large and in business services.

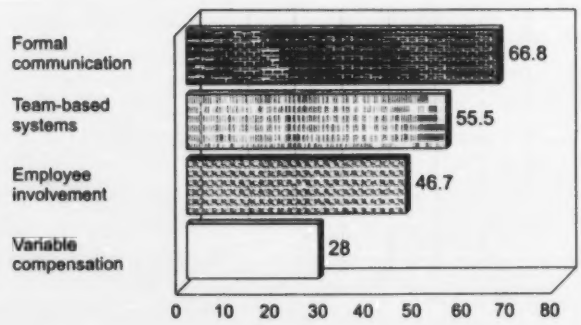
The Workplace Training Survey (WTS)

Although the Workplace Training Survey (WTS) did not gather as much detail on work organization and human resource practices as the HRPS, it offers the benefits of a large sample of establishments (n=2,584) in all industries except agriculture and government. The sampling frame included establishments with two employees or more, so it is one of the few surveys that has covered micro and small firms. The sample was weighted to reflect the regional, size, and industrial composition of the economy.

Evidence from the WTS on the incidence of four types of organizational/human resource innovations is shown in Exhibit 3. The data indicate that two-thirds of establishments report formal communication or information-sharing policies; just over half indicated that they had team-based systems in place; slightly less than half had formal employee involvement programs (e.g., labour-management committees, quality circles); and just over one-quarter reported variable compensation plans (e.g., profit sharing). The WTS data showed that the incidence of these workplace changes was positively correlated with size, technological change, competing in international markets, and "people-centred" business strategies.

Exhibit 3

Incidence of Selected Human Resource Practices



Source: Workplace Training Survey, 1995

Outcomes of Workplace Innovation

A limited research base now exists, consisting mainly of U.S. studies, that suggests that firms introducing workplace changes involving intangible investments and flexible work practices do experience positive payoffs.

These surveys also addressed the issue of workplace change outcomes, although only from the perspective of the firm.[12] Before turning to the results, recall that in the preceding section we identified a number of methodological difficulties involved in accurately identifying these relationships. Nonetheless, a limited research base now exists, consisting mainly of U.S. studies, that suggests that firms introducing workplace changes involving intangible investments (e.g., in human capital) and flexible work practices do experience positive payoffs (e.g., Macy, Bliese, and Norton 1991; MacDuffie and Krafcik 1992; Ichniowski, Shaw, and Prennushi 1993; for a Swedish example, see NUTEK 1996).[13]

The HRPS and WTS data offer support for this conclusion. In the former survey, establishments that had adopted non-traditional workplace systems — i.e., the compensation- and participation-based practices — were more likely to report improved performance trends than respondents with traditional systems (Betcherman et al. 1994).[14] A similar analysis based on the WTS data found that establishments that had introduced innovations such as those included in Exhibit 3 reported significantly better revenue and performance trends than other establishments (Betcherman, Leckie, and McMullen 1997).

Effective workplace change depends, above all, on the social context within the firm, especially the culture, the trust, and the commitment to genuine innovation.

One other important point regarding the link between workplace innovation and firm performance comes from Wagar's (1994) survey of organizations in Atlantic Canada. In this analysis, qualitative variables capturing the degree of social responsibility and the sharing of decision-making and information were more powerful determinants of performance than any concrete programs or practices. This result underlines the fact that effective workplace change depends, above all, on the social context within the firm, especially the culture, the trust, and the commitment to genuine innovation.

---

12 Most of the research on outcomes has had this focus. Very few studies, particularly in Canada, have examined outcomes for workers or the community. For a synopsis of what has been found on employee impacts in the international literature, see Betcherman (1997).

13 A consistent finding emerging from this research is that positive outcomes are more apparent where organizations have adopted a bundle of complementary practices — i.e., a high performance system — as opposed to individual practices. See Ichniowski et al. (1996), and Huselid (1995).

14 Econometric analysis confirmed this relationship for a number of performance indicators with the advantages most clearly identified for firms fitting into the participation-based model. However, the analysis did not identify any significant differences in financial performance across the three HRM clusters. This could mean either that there is no discernible financial payoff to innovative workplace practices or that payoffs do exist but that these could not be captured with the data and methodology. Without being definitive, the latter explanation seems plausible because one would expect that the observed positive impacts on outcomes such as productivity and turnover would eventually translate into financial gains as well.

4. General Lessons Learned

This section attempts to identify a set of important conclusions flowing from the case studies of workplace innovation in Canada.[15] Its intent is to add value to the body of case reports themselves (which are available separately)[16] by seeking common threads and relevant themes. This synthesis has been prepared in the form of seven key observations that we believe are helpful in understanding the prevailing patterns of workplace change, the nature of the changes, the innovation process, and successful change outcomes.

The importance of mutual trust between the parties is crucial.

While these observations can be interpreted as "lessons learned," they should not be taken as a manual for implementing successful organizational innovation. In the first place, some obviously critical elements have not been included because their importance has been routinely noted elsewhere. An example is the importance of mutual trust between the parties. And, in the second place, organizational innovation, by its very nature, defies the notion of "best practice," at least in its more specific sense. There may be "best principles" that are broadly applicable (although even here there could be debate) but particular strategies and approaches that are successful will vary across workplaces because of differences in organizational history, culture, markets, and so on. The case studies discussed below support the existing research literature in demonstrating that organizational innovation can lead to significant benefits for firms and for workers; however, innovations that work can take a variety of forms.

One final point to make before turning to the conclusions is to note that the case studies have not been randomly selected and, as such, they are not representative of the collective experience with workplace change. In fact, they almost exclusively reflect change processes that can be characterized as generally successful.

Although, as many observers have pointed out, an examination of failures would be, in certain ways, equally revealing, it is difficult to document

---

15 The sources for the case studies considered here are described in the appendix to this report. In addition, the appendix also contains a brief summary of some of the case studies that were used to illustrate this report. All case studies have been well publicized.

16 All of the case studies updated by Ekos Research Associates have been vetted by either management, union or both. Only when we have obtained full approval do we disclose the company's name. The names of some other companies are also disclosed. This is so only when the information on the company is already available publicly. In those cases, they have already been the object of case studies in other publications.

such experiences. However, despite the fact that case study researchers (and consumers of their research) often have an interest in documenting "successes" versus "failures," in reality the line between the two is often blurry. Indeed, many of the cases reviewed for this project have elements of both.

This final issue aside, it is important to recognize that the cases do represent a wide range of organizations and diverse workplace innovation experiences. We have chosen to highlight the following observations that emerge from these stories which have been selected to advance our understanding of what constitutes successful workplace change and how it can be achieved. These observations address a number of aspects including the drivers of innovation, the role of strategic choice, the innovation process, and outcomes.[17]

1. Workplace change can be driven by a variety of forces. The particular source does not necessarily determine whether the change process will be successful or not.

It has become well established that a crisis of some sort often triggers workplace change.[18] These crises can be of a number of types. Most common are "competitive crises" that threaten the very existence of the organization. The restructuring of a large steel company is a classic example of this.[19] The changes at Great Western Brewery (employee buy-out and subsequent workplace innovations) were taken in response to such pressures. Strictly speaking, government organizations may not be vulnerable to competitive crises; however, as the Canadian Forces Base (CFB) case illustrates, in the 1990s public sector establishments have been vulnerable to an analogous force stemming from major government cutbacks.

While competitive crises may have driven a substantial amount of workplace change (and some of the most high-profile examples), the cases also show that a range of factors can lead to organizational innovation. For example, some initiatives were motivated by a difficult and potentially destructive labour relations climate, or by public guidelines relating to employment equity. In other cases, the innovations were really not predicated by any environmental threat, but rather by a corporate culture and managerial ideology that emphasized "people" values and workplace

---

17 These issues flow from the conceptual framework presented in Exhibit 1 in section 2.

18 See, for example, the summary provided by the CLMPC (1996a) on the workplace change cases presented at their seminars. A number of examples were triggered by crises that left the parties with little choice but to embark on fundamental change.

19 For a brief description of the innovation see Appendix B.

democracy. Finally, in the flexible work arrangement examples of the Royal Bank, the City of Winnipeg, and the Toronto Star,[20] changes were made in response to morale, recruitment, and retention concerns that had been raised by work-family pressures.

A range of factors can drive workplace change.

So a range of factors can drive significant workplace change. The important question for researchers, policy-makers, and decision-makers in business and labour is whether innovation in response to a crisis situation is any less (or more) likely to be successful than innovation arising from other drivers. While arguments can and have been made both ways, the cases reviewed for this project provide little evidence that the initial context for change necessarily has a significant impact on ultimate outcomes.[21] There are other things that seem to matter more.

2. *Senior management commitment is absolutely essential for implementing a sustainable change process.*

These case studies underline the critical role of senior management. Regardless of what the mission statement or the personnel policy book say, sustained efforts at creating an innovative human resource climate are not possible without an unwavering belief on the part of the person or people at the top. In some situations, this belief may be one held by the highest level of management, in others they may have been persuaded by champions within the organization. But either way, it has to be there.

While we could illustrate this through a number of the cases, the case of an international automotive parts company is a clear example. The high-profile CEO of this company has exerted a huge influence on the culture of the organization, including recognition of the value of its people to the long-run performance of the firm. This is done through a variety of means but the major instrument is a profit-sharing scheme that creates incentive and reward and commitment and partnership. This choice of innovative behaviour and its sustainability — as opposed to formal employee participation mechanisms, for example, that come and go in so many other firms — also reflect the CEO-led corporate philosophy.

The CFB innovation was also driven by a strong belief on the part of a senior manager. Even in a military environment where traditional management and labour practices were deeply embedded, a leader at the base, in this case a colonel, was able to generate support for a

---

20 See, CLMPC 1997b, *Case Studies of Alternative Working Arrangements and Changes in Working Time*.

21 These arguments hinge on one of two contentions: that changes introduced in crisis settings are unlikely to be durable or that a crisis creates the will on the part of the parties to seriously consider and commit themselves to change.

fundamental (non-traditional) restructuring in the form of a socio-technical redesign. While leadership and commitment at the top can be a big plus, this case also reveals the flip side — i.e., that a change in senior personnel can very quickly lead to the unravelling of the innovative process. Ideally, with time the values of the senior leadership can be diffused through the organization, thereby making the innovation more durable. However, these cases, and others, have shown that diffusion can be a difficult and protracted process.

Other cases highlight the importance of commitment at the top, not so much through a single dominant personality, but through a commitment shared by the management team.[22] This is illustrated in the Gennum case where strong value is placed on employee contribution and empowerment. As a quote in the Gennum case puts it, "Gennum describes itself as a company of partners where the newest recruit and the most senior executive know each makes a contribution to the corporate success."

On the other hand, where management commitment to the change process is either wavering or absent, the likelihood of successful innovation is slim. This is clearly illustrated, as already discussed, by the CFB case following a change in leadership. It is also evident from a scrap metal company where a series of change initiatives have been largely unsuccessful in changing the underlying climate in the firm. As the case report reveals, workers tend to discount management's commitment with the result that there has been mistrust and scepticism surrounding both the "interaction management" dialogue that is the subject of the case report, as well as earlier attempts at organizational change.

...supervisors and first-level managers are absolutely essential to the effectiveness and sustainability of a meaningful change process.

As a footnote to this point, supervisors and first-level managers are absolutely essential to the effectiveness and sustainability of a meaningful change process. In the City of Winnipeg flexible work arrangements program, some managers and supervisors were more supportive than others, which apparently had a significant impact on determining the effects. Indeed, work by Duxbury and Higgins (1994) underlines the importance of supervisor attitudes in establishing truly flexible work arrangements; they argue that this is a more important factor than the existence of any program. While none of the cases directly addresses the role of the supervisor in other types of innovations, researchers elsewhere have highlighted this factor.

---

22 The example of the automotive parts company involving one dominant leader is somewhat unusual for a major corporation; it is, however, more typical of smaller firms. Some relevant examples in the small-firm sector are discussed in Betcherman, Leckie, and McMullen (1997) within the specific context of commitment to a training culture.

3. *There are different interests among the stakeholders in terms of workplace change. One key is to acknowledge these differences and identify workable tradeoffs.*

Labour's concerns regarding organizational change obviously overlap with those of management but it is important to recognize that its priorities may include job security, training opportunities, protecting collective rights and other issues that may not be high on management's list. Change processes that do not recognize this diversity of interests are unlikely to succeed over the long term. This story has been repeated frequently in recent years, especially where change has been introduced by management, without any prior consultation with the union.

Change processes that do not recognize this diversity of interests are unlikely to succeed over the long term.

The existing literature indicates that organizational innovations are most often introduced in this way (e.g., Betcherman et al. 1994). To some extent, then, the case studies considered in this project are atypical in that many of the workplace change processes have been initiated in a truly joint fashion. This largely reflects the bias inherent in the case selection process. It is more difficult and often viewed as less interesting to collect cases where the workplace change process has been initiated by management.[23]

The case of a scrap metal company where a number of change attempts have been introduced by management in "top-down" fashion, frankly is more representative than most of the cases collected in this project. And this type of process can create dilemmas for unions. In many cases, union locals have not been prepared for addressing workplace change initiatives which usually involve issues beyond their traditional experience and expertise. That frequently has left them with choosing between two difficult options. On the one hand, they can accept management initiatives and the associated risk that these might not be in the interests of the membership or the union itself. Or, they can oppose them and face the potential hazard of blocking changes that might be necessary to ensure the survival and competitiveness of the organization.

The cases illustrate a number of arrangements that can work for unions in solving their dilemmas around workplace innovation. Indeed, a number of these are highlighted in the CLMPC (1996a) seminar report.[24] These include initiating a process to air old grievances before embarking on a

---

23 More difficult because in unionized environments case study researchers need access to the union as well as management and where the process has been management-initiated and driven, the probability of getting this access is reduced. Less interesting because case researchers, as already noted, are often looking for "successes" and a joint process is usually seen as a principal indicator of success.

24 See, CLMPC: *Building a Joint Workplace Change Process: Observations from the Canadian Labour Market and Productivity Centre Seminars on Workplace Change*, Unpublished Paper, Ottawa 1996.

new change process (e.g., Ford Electronics/Canadian Auto Workers); using third-party assistance (something we will turn to shortly); and formalizing arrangements through written agreements (e.g., New Brunswick Telephone/Communications, Energy, and Paperworkers).

Ultimately for unions, there are two keys to making workplace change work for their members. One is to develop their own agenda on workplace change, identifying the ingredients that will be necessary for the change to benefit the membership. Some locals have been able to get support from regional or national offices; the United Steelworkers of America and the Communications, Energy, and Paperworkers offer the best examples of this.[25] But in most cases, locals have simply had to work through the issues themselves and identify the conditions that are necessary for their endorsement and participation in the change process. Obviously, this is easier to do in settings like CFB where there is already a climate of trust between the parties.

In the end, labour and management must be able to identify a "community of interests".

The second key, which involves not only unions but management as well, is for the parties to take a long-run view of both core issues involved in most change initiatives: competitiveness and security. In the long-run and in many organizational situations, notions of security, job quality, and income distribution become closely linked with competitiveness. But, if the parties cannot get beyond a short-term time horizon and identify a community of interests, the tradeoffs may be too stark to forge a satisfactory and sustainable workplace agreement.

4. There are no "magic recipes" and successful workplace change can look very different in different organizations. "Fit" is a critical consideration.

The diversity inherent in organizational innovation has already been emphasized in this report. That is, there are many routes to success and what works will be dictated by the nature of the organization and the environment around it. In the literature, growing emphasis is being placed on the notion of "fit" which has both an internal and an external dimension. The former involves a consistency between work reorganization initiatives and other aspects and activities of the organization while the latter refers to the economic, social, and institutional framework in which it operates.

A number of the cases highlight the importance of fit. For example, human resource management initiatives described in the automotive parts company and Gennum cases have been successful because they have been

25 For a discussion of the development of workplace change agendas by these and other unions in Canada, see Kumar (1995).

implemented as "bundles" of interrelated practices that are internally coherent and that logically follow from the overall approach and philosophy of the firm. And, tellingly, while each initiative aims to strengthen the value to, and commitment of employees, and to enhance their ability to contribute, each is different — note the automotive parts company emphasis on incentives through extrinsic rewards and the Gennum orientation toward intrinsic rewards through employee participation and training. The case of the scrap metal company, on the other hand, offers an illustration of the pitfalls of attempting to graft participatory human resource innovations onto an organization that has neither a participatory corporate culture nor complementary practices and strategies in other areas.

Human resource management initiatives have been successful because they have been implemented as "bundles" of interrelated practices that are internally coherent and that logically follow from the overall approach and philosophy of the firm.

Fit with the external environment also comes through as a theme in a number of cases. Or, more precisely, the consequences of a lack of external fit are revealed. The CFB case illustrates the precariousness of introducing non-traditional human resource and industrial relations practices in a sector (i.e., the military) where there is a deep tradition of command-and-control, hierarchy, and formal accountability. One of the findings emerging from the case of the scrap metal company was the inappropriateness of an innovation developed primarily for U.S. non-union workplace settings. And, finally, the innovation efforts in a computer systems company, a unionized firm that was formerly a crown corporation, reveal stresses associated with fitting into the corporate environment of its new parent, a large American computer systems firm.

5. The participation of "third parties," which can include various players, can have a significant influence in either direction on a change initiative.

The cases illustrate the role of a variety of "third parties" in the workplace change process. These include mediators and facilitators, consultants, industry groups, and government and the involvement of each can take various forms. While third party intervention can occur at different points in the process, it seems to be most frequent in the early stages.

The involvement of third parties had a range of impacts in the cases covered during this project. In some situations, the effects were ambiguous or even problematic. The case of the scrap metal company clearly fits into the latter category, with the unsuccessful use of a consultant to guide the implementation of an interaction management program that appears to have been unsuitable for the company. Although, for reasons similar to those discussed earlier, the collection of cases

reviewed for this project has few such examples, a more critical literature has identified this as a recurring problem.[26]

Third parties can play a useful role in transmitting useful knowledge into the organization. They can also be effective in mediating differing interests and helping stakeholders build the trust necessary to establish workable tradeoffs.

However, the cases also demonstrate that third parties, including consultants but others as well, can play a useful role. They can, for example, play an important part in transmitting useful knowledge into the organization. For example, at CFB, organizational consultants were important in the implementation of the socio-technical redesign. They can also be effective in mediating differing interests and helping stakeholders build the trust necessary to establish workable tradeoffs. This was evident in the Newfoundland and Labrador Hydro case, in the case of the steel company, and also in the Westin Hotel example. Third party intervention, in the form of industry associations or government programs, can also provide necessary resources, often through "pooling" resources; can help parties overcome externality problems (such as concerns about losing intangible investments); and can broker different interests. The Ontario government played a number of these roles in the restructuring of the large steel company. Finally, as the case of the Royal Bank's flexible work programs demonstrate, third parties (in this case, a consultant) can offer specialized expertise, for example in the evaluation stage.

6. ***Information represents an important dimension at all stages of organizational innovation, from introduction through implementation to evaluation. The lack of information impedes successful innovation and its sustainability.***

The importance of information does not tend to be recognized in discussions about workplace innovation. Yet the case studies highlight the relevance of information for diagnostic, implementation, monitoring, and evaluation purposes. Despite its usefulness, information shortcomings were apparent in virtually all of the cases.

Various studies have identified the difficulties associated with the diffusion of useful innovation principles across organizations (Gunderson and Riddell, 1997). Although an apparently successful change in one setting may not be easily transplanted elsewhere, too many organizations (employers and unions) have incomplete or inaccurate information about workplace change; indeed, this may have led to the frequently discussed "flavour of the month" syndrome. As we will see in the conclusion, governments may have a useful role to play here in generating and disseminating such information.

Our cases are more explicit in documenting the absence of information for monitoring and evaluation purposes. There are some examples where

26 See, for example, a review article in The Economist (January 25, 1997) which documents the failures associated with "fad management," often imported by consultants.

organizations have communicated relevant data throughout; the clear dissemination by the automotive parts company of the financial information related to the profit-sharing program is a case in point. However, even here there is little information that can be brought to bear on the impacts of the program. And similar problems can be found with most of the initiatives. The case of the scrap metal company points to the jeopardy of not having appropriate information for monitoring and evaluation; as the case report describes, this perpetuates differences in how the parties have assessed the usefulness of the change process. Thus, good information can affect the sustainability of innovations.

There are naturally difficulties involved in collecting and interpreting the required data. (This is a big enough problem for specialized researchers as our literature review indicated.) Nevertheless, while issues around causality are bound to be troublesome, the cases together do identify various indicators that might be relevant, depending on the nature of the innovation. These include turnover and worker compensation claims (the steel company), grievances (Newfoundland and Labrador Hydro), job satisfaction (the automotive parts company) , and productivity (Gennum). As well, the CFB example illustrates the possibility of analyzing the costs associated with workplace innovations.

7. Expectations about workplace change must be realistic in terms of goals, timeframes, and the impact of unplanned events.

This final point concerns questions around what can be achieved from workplace change. There is a growing body of evidence, as we discussed earlier, suggesting that firm objectives regarding productivity, quality, and overall performance can be positively affected by workplace innovations designed to increase flexibility and employee contributions. There is less research, however, on the outcomes for employees and their unions. It does appear that "high-performance" style innovations can improve human capital investment opportunities (and, by extension, future employability and earnings potential), can enhance job quality, and in certain forms, can offer employees more flexible work arrangements.

However, as many of the cases illustrate, even successful change processes are unlikely to be panaceas for all that ails an organization. It is true that there can be positive spillovers in terms of organizational "learning", building trust between the parties, and developing workplace institutions that can be more broadly applicable. A few of the cases suggest potential spin-offs. But most don't: the Newfoundland and Labrador Hydro case, while reasonably successful against the objectives it was meant to pursue, is an example of an innovation story where there are boundaries on what has and can be achieved.

Even successful change processes are unlikely to be panaceas for all that ails an organization.

A second qualification concerns organizational "patience". It has been frequently articulated in the research literature that the sorts of investments involved in organizational innovation are investments that require a long time to generate returns. In a business environment (and increasingly a political one too) where markets (constituencies) are "impatient", there are a lot of pressures to demonstrate benefits immediately. To have time to be successful then, change initiatives generally need to be in settings where the context is a long-run one. The automotive parts company, the International Forest Products, and the Royal Bank cases all underline the salutary effects of this recognition.

Organizational change is only one small part of the restructuring of business, government, and the economy more generally and it is often not among the most important parts.

Finally, there is an important element of chance involved. The cases illustrate various occasions where larger forces beyond the establishment determine the outcomes of a change process regardless of what has been going on inside. In the example of the CFB, a change in leadership had a definitive impact. In another case, corporate restructuring led to a shutdown even though the internal innovations appeared to have been very successful. On the other side of the coin, workplace change and its perceived outcomes at Gennum have benefited from strong market conditions. And, at the steel company, it is likely that the massive restructuring would have been unsuccessful in the sense of helping keep the company alive if steel markets had not turned up in the mid-1990s.[27] In other words, organizational change is only one small part of the restructuring of business, government, and the economy more generally, and it is often not among the most important parts.

---

27 Two other high profile examples not included in the background studies have been Sarnia Shell and Inglis in Cambridge. Both plants had implemented profound change processes that by all accounts were very successful. However, a change in management at Shell reversed the organizational strategy in Sarnia and continental restructuring at Inglis led to a closure of the Cambridge plant.

5. *Implications for the Stakeholders*

One major common thread of the case studies has been the diversity inherent in organizational innovation. This has been noted on various occasions in this report and need only be summarized in the conclusion. There are no guaranteed formulas for implementing successful change. What works in one setting may be inappropriate in another. In this vein, a number of cases have demonstrated the importance of "fit," both internally with the firm's culture and what it is doing in other functional areas and externally with the economic and institutional environment.

In the final analysis, although "best practice" is common parlance in the area of organizational change, it is, in fact, a somewhat inappropriate concept. So it is more realistic to acknowledge the diversity and to consider "best principles" in a more generic sense. This involves a focus on the particular goals the changes were intended to affect and a consideration of the impacts on all of the stakeholders. As we have argued on the basis of these cases, a key element in sustainable organizational innovation is that the stakeholders maintain a long-run perspective with a strong orientation towards "intangible" investments. Without that, it will be very difficult to work out the divergent interests involved, especially those between management and labour.

The body of survey literature suggests that the incidence of workplace change (especially with these characteristics) remains quite low. This literature also highlights the accumulating evidence that organizational innovation can have positive payoffs in terms of improved firm performance and a range of benefits for employees. These favourable outcomes have also been illustrated through many of the case studies reviewed for this project.

However, the case studies also underline the difficulty of sustaining effective innovation, even once the process has been launched. There are many obstacles that come into play — for example, information barriers, externalities associated with intangible investments, pressures for immediate benefits, various institutional barriers, and the different interests of the stakeholders. The degree to which these obstacles are overcome will dictate the diffusion of effective organizational innovation in the future.

In implementing workplace changes, management and labour must be the primary actors.

Clearly, management and labour must be the primary actors in workplace changes. Government and other third parties can play a role as we have

seen, but it cannot be the central one. We have already emphasized the importance of both business and labour lengthening their strategic horizons and actively seeking out organizational ideas that will have positive payoffs in their particular organizations.

While governments are not necessarily concerned about what is happening within individual workplaces, they do have a legitimate concern about how they can encourage the diffusion of effective organizational practices in order to support macro objectives such as productivity and employment growth and income distribution. There are both "market failure" (around intangible investments) and "public good" aspects to the governments' role here. This involves a wide range of policy areas including education and training, industrial partnerships, research and information, and ultimately labour and social policy. These are the various considerations that public policy should be addressing in order to support the sorts of organizational innovation that encourage investments in people, that offer individuals the opportunity to enhance their employability, and that contribute to economic performance.

References

Betcherman, Gordon. 1997. *Changing Workplace Strategies: Achieving Better Outcomes for Enterprises, Workers and Society.* Ottawa: Government of Canada and OECD.

Betcherman, Gordon, Norm Leckie, and Kathryn McMullen. 1997. *Developing Skills for the Canadian Workplace: The Results of the Ekos Workplace Training Survey.* Ottawa: Canadian Policy Research Networks.

Betcherman, Gordon, Kathryn McMullen, Norm Leckie and Christina Caron. 1994. *The Canadian Workplace in Transition.* Kingston, ON: IRC Press.

Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC). 1996a. *Building a Joint Workplace Change Process: Observations from the Canadian Labour Market and Productivity Centre Seminars on Workplace Change.* Unpublished paper, Ottawa (Available at HRDC evaluation website at: http://hrdc-drhc.gc.ca/edd)

Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC). 1996b. *Workplace Innovation in Europe: A Review of the Literature and Findings of Case Studies.* Unpublished paper, Ottawa.
(Available at HRDC evaluation website at: http://hrdc-drhc.gc.ca/edd)

Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC). 1997a. *Quebec Labour and Management Experiences with Workplace Innovation.* Unpublished paper, Ottawa.
(Available at HRDC evaluation website at: http://hrdc-drhc.gc.ca/edd)

Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC). 1997b. *Case Studies of Alternative Working Arrangements and Changes in Working Time.* Unpublished paper, Ottawa.
(Available at HRDC evaluation website at: http://hrdc-drhc.gc.ca/edd)

Duxbury, Linda and Chris Higgins. 1994. *Part-Time Work for Women: Its Effects and Effectiveness.* Unpublished background paper, Industrial Relations Centre, Queen's University, Kingston, ON.

Ekos Research Associates. 1996. *Lessons Learned from Workplace Innovation: Draft Progress Report.* Submitted to HRDC, Unpublished, Ottawa.

Gunderson, Morley and Craig Riddell. 1997. *The Changing Nature of Work: Implications for Public Policy.* Paper presented at "Adapting Public Policy to a Labour Market in Transition" conference, IRPP, Montreal.

Huselid, Mark. 1995. *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance,* Academy Of Management Journal. Vol. 38, No. 3: 635-672.

Ichniowski, Casey, Kathryn Shaw, and Giovanna Prennushi. 1993. *The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity.* Unpublished paper, Graduate School of Business, Columbia University, New York.

Kumar, Pradeep. 1995. *Unions and Workplace Change in Canada.* Kingston, ON: IRC Press.

MacDuffie, J.P. and J. Krafcik. 1992. *Integrating Technology and Human Resources for High-Performance Manufacturing,* in Tom Kochan and Michael Useem (eds.), *Transforming Organizations.* New York: Oxford University Press.

Macy, B.A., P.D. Bliese, and J.J. Norton. 1991. *Organizational Change and Work Innovation: A Meta-Analysis of 131 North American Field Experiments — 1961-1990.* Paper presented at the National Academy of Management meetings, Miami.

NUTEK. 1996. *Towards Flexible Organisations.* Stockholm: Swedish National Board for Industrial and Technical Development.

OECD. 1996. *Technology, Productivity, and Job Creation.* Paris.

OECD. 1997. *Flexible Enterprises.* Paris.

Osterman, Paul. 1988. *Employment Futures: Reorganization, Dislocation, and Public Policy.* New York: Oxford University Press.

Wagar, Terry. 1995. *Human Resource Management Practices and Organizational Performance.* Kingston, ON: IRC Press.

Appendix A

Sources of Case Studies

In this appendix, we describe the sources for the case studies used in this project, identify the subjects covered, and then raise some methodological considerations associated with research based on case studies. We also provide, in Appendix B, a brief summary of each case study updated for the purpose of this report.

The research that provides the analytical basis for this project comes from case studies of workplace change. No new cases have actually been carried out. Rather, we have reviewed and, in some situations, updated case studies that had already been undertaken.

Ekos Case Studies

The case studies reviewed by Ekos Research were selected from the existing literature dealing with workplace and organizational change. At the start of the project, a search was undertaken to identify potentially relevant case studies (both published and unpublished) that were in the public domain. This search was assisted by a series of discussions with experts in the field. The process generated a large list of case studies that served as the basis for the final group of studies reviewed by Ekos.[28] That final selection was based on a number of factors: capturing diversity in terms of the type of innovation, and degree of success/failure; getting variation with respect to industry, establishment size, union status, and region; the currency of the available study; the extensiveness of the available documentation; and a willingness to cooperate in updating the case since the time of last reporting.[29]

Once cases had been selected, reports were prepared summarizing the relevant aspects of the already reported material plus more recently available information obtained through phone follow-up interviews with key informants. These reports generally adhere to the structure of the case study template prepared for this report. This template essentially follows the conceptual framework reproduced in Exhibit 1 and discussed in section 2 of this report.[30]

---

28 The list of existing case studies and the list of experts contacted in the search process is available upon request, or on our internet website at http://hrdc-drhc.gc.ca/edd

29 Another criterion involved not overlapping with other case reports being prepared for HRDC under various research initiatives.

30 The case study template, and the interview guide which is based on it, is available upon request or on our internet website at http://hrdc-drhc.gc.ca/edd

Canadian Labour Market and Productivity Centre Cases

The Canadian Labour Market and Productivity Centre (CLMPC) cases come from a number of sources:

- Case studies of about 15 workplaces that were presented to CLMPC seminars held in different regions between 1994 and 1996. These cases had been selected on the basis of two criteria: being innovative workplace responses to the challenges of change and involving joint processes between management and the union. Key observations from these cases were drawn out in a synthesis report (CLMPC 1996a).

- Five case studies involving alternative working arrangements that were undertaken by the CLMPC for the Task Force on Alternative Working Arrangements and Changes in Working Time. These cases involve a range of flexible work arrangements including job sharing, various working time innovations, and home-based work and are reported in CLMPC (1997b).

- Brief summaries of 19 Quebec-based cases that were reported in an overview of workplace innovations in that province (CLMPC 1997a).

- Summaries of 19 cases of workplace change in Europe that were reported in an overview of workplace innovation in the European context (CLMPC 1996b).

Case Methodology Considerations

Case studies, by their very nature, cannot offer a valid profile of the adoption of organizational changes nor can they provide a statistical base for undertaking representative analysis of related questions such as the driving forces, barriers and obstacles, or outcomes of workplace innovation. This is because samples tend to be small due to the intensiveness of this research method and because they typically are not "random" In fact, a willingness to participate in case studies may, in itself, signal something atypical about the organization. That is, despite attempts by some research studies (including this one) to get "failures" as well as "successes," the reality is that the latter type of organization will usually be more forthcoming in terms of participating. Indeed, in some instances, cases are selected on the basis of a particular feature such as success; note, for example, the "joint" and "innovative" criteria used for the CLMPC seminar cases. Where representative, quantitative measurement is required; then, surveys and other databases are necessary.

Nevertheless, case studies have been an important tool for advancing our understanding of workplace innovation.[31] In fact, because of its complexity and the intangible nature of many of its features, organizational change poses special challenges for collecting and analyzing quantitative data through surveys. The key issue driving this project — linking workplace strategies, practices, and processes to positive outcomes — cannot easily be addressed through quantitative data and, in many respects, is more amenable to the qualitative analysis which is afforded by case studies. Case studies can accommodate complex phenomena which may differ from the perspective of various stakeholders. They represent a flexible research method and one which is well suited to the "best practices" style of this project.

31 For a listing of some influential workplace case studies over the years, see Ichniowski et al. (1996).

Appendix B

Summary of Case Studies

As part of this study, Ekos Research Associates selected a series of firms for which there was information on innovation and workplace changes that they had already published. Ekos updated the information that already existed on those firms by contacting each firm. Once the information was updated and written in a case study format, each case study was vetted with the company's management and its union when there was one. Only the case studies that have received full agreement are presented below with their names. As for the cases when we did not obtain approval or we only obtained partial approval, the information is still presented but without disclosing the company's name.

Gennum Corporation: Gennum Corporation is a successful electronics company and active participant in the Sectoral Skills Council of the Electrical/Electronics Industry. The particular innovation examined here is their participation in the Sectoral Skills Training Fund and the establishment of a Skills Development Committee in 1990. The goal of the innovation was to provide high quality, consistent and focused training to Gennum employees, and to closely link this training to corporate objectives and individual employee goals.

Gennum distinguishes among three types of training: corporate, functional, and personal development. The focus of the training under the Sectoral Skills Training Fund is personal development training. Skills Development Committees were to undertake a needs analysis to provide responsive assistance to employees and to administer the Sectoral Skills Training Fund budget. The training funds are disbursed and training priorities are established based on a needs analysis.

Through their participation in the Sectoral Training Fund and the establishment of a Skills Development Committee, Gennum has provided employees with more and better opportunities for training. These opportunities for training have led to an increase in morale and job satisfaction, increase in the overall skill level of employees and the greater portability of employee skills. Gennum also attributes the decreased turnover rate and increase in productivity at least in part to the new approach to training and development.

Tafelmusik Baroque Orchestra: Tafelmusik is an internationally acclaimed, 19 member orchestra specializing in the performance of baroque and classical music on period instruments. This case report does not concern the implementation of a particular intervention at a specified point in time. Rather, this case study focuses on an innovative and

successful approach to management which Tafelmusik has been using for most of its history – an approach which features a flat, horizontal organization structure, participative management, teamwork, and a shared, consensus-building approach to decision-making. This approach began to evolve in 1981 at which time the current Music Director and Managing Director joined the organization.

The innovation was introduced by top management, but all orchestra members participated actively in all decisions and genuinely "bought in" to the managerial style of the orchestra. No assistance has been sought from outside, and the entire organization is affected by the innovation.

Newfoundland and Labrador Hydro: Adversarial labour relations led union and management representatives in two Newfoundland and Labrador hydro plants to set up labour-management committees to build new bridges between parties. With the help of a facilitator from the Ministry of Labour, the parties implemented the committees to smooth out their differences on many issues, including health and safety, work and maintenance practices, technological change, temporary appointments and other topics. Special training for committee members, top management support, and the presence of an outside mediator explain why the experience has been successful at solving many problems at these plants.

The committees were successful in rehabilitating the general working relations between local management and labour representatives, and the most immediate and observable impact of the committee was on the annual number of grievances, that fell from 51 in 1991 to 26 in 1996.

No other impacts were directly observed, but informal observations support the view that the committees' work has raised productivity levels through the improvements in the physical working environment.

A scrap metal company: In an effort to improve labour-management relations and improve performance, this firm implemented Interaction Management (IM), which is designed to help develop and maintain dialogue between managers and their employees and thereby encourage a more collaborative working environment. The program was developed by Development Dimensions International (DDI) in the United States.

The implementation of IM did not yield the expected results, though management assessment of the program is more positive than that of employees. The program was intended to improve communication and involvement to increase performance. The company abandoned the program after two years. Uneven and selective implementation of IM at least partially explains the inauspicious results. As well, poor labour-

management relations and a corporate culture at odds with the principles of IM undermined the potential effects of the program.

A computer systems firm: The innovation described in this case report is a labour management dialogue process, instituted in the early years of this successful computer systems firm. The innovation aims to create lines of communication between labour and management outside of the formal collective bargaining process. First introduced in 1988, the innovation has survived numerous changes in the company. The labour management Dialogue Process has now achieved maturity as an institutionalized, if not necessarily highly effective, feature of human resource management in the firm. While it has in the past achieved many benefits for workers and the firm, and has survived major upheavals in the firm as a whole, it is now in a period of relative quiescence. As the firm adjusts to its new corporate context and as changes occur in both union leadership and management, the role that this innovation can continue to play in labour-management relations will likely undergo reflection and adaptation.

Great Western Brewery Co. Ltd.: Facing a shrinking market and a plant closure, several employees at the Great Western Brewery bought the company from its owner (the merged O'Keefe and Molson breweries). Employee ownership has had significant impacts on human resources, industrial relations and work organization at the firm. The ownership transition has led to greater consultation and information sharing and increased employee involvement in decision making. This has demanded dedication and commitment from all.

The key challenges of the innovation have been to find an appropriate role for employee-owners within the firm and to manage divisions between employee-owners and employees. The key factors which have affected the outcome of this innovation are: efforts to shape the culture of the organization to focus on a "community of common interest" and downplaying differences between employee-owners and employees; goodwill and commitment of employees; and open and frequent communication between management and employees.

An international packaging company: This case report focuses on one of its plants. The plant is a greenfield* operation, hence this case study does not address the implementation of a specific innovation. Rather, the case study presents an example of a self-regulating, self-designing SMT (self-managing teams) concept. Employees are given the authority and responsibility for running the plant. They are also directly involved in

* A "greenfield" is a new plant, or a new location for a company. This means that there was no established culture or way of doing the work.

their performance evaluation and their compensation review. All employees at the plant are members of the self-managing teams.

A number of changes in the work organization were evidenced under the innovation. The organization is flat, the teams report to an operations manager who reports to the plant manager. There are no supervisors in the plant. Team members perform supervisory functions. Two to three levels of traditional plant hierarchy are not present in the plant. The organizational structure encourages initiative-taking and entrepreneurship among team members. The plant structure also allows employees to carry out a range of additional activities beyond producing the aluminium end products. Production teams are involved in, among other things, safety issues, communications and report writing. They also address human resource issues such as training, developing leadership skills, and motivational skills. Production team members assume a number of other roles (on a rotating basis) such as team coordinator, work scheduler, and health and safety representative.

City of Vancouver Fire Department: The workplace innovation undertaken by the City of Vancouver Fire Department was the establishment of a task force in 1993 designed to increase the representation of women and visible minorities in the department. At a minimum, the task force was charged with developing new hiring standards and selection processes that complied with the City's Equal Opportunity guidelines. The task force was composed of both management and union representatives and was the first joint endeavour undertaken by management and the union. The task force was considered to be successful in meeting its primary objective. The task force demonstrated that management and labour are able to work together productively to accomplish specified objectives and to be involved in decisions regarding selection. It remains to be seen whether there will be any longer term impacts of the task force. The important factors of success of the task force included: clearly identified goals and objectives of the task force; joint labour and management representation; communication/ transparency and involvement of workers; patience and tolerance on the part of task force members; and use of an outside consultant to facilitate and mediate the process.

Zehr's Markets/Clifford Evans Training Centre: The human resource innovation described in this case study is the participation of Zehr's markets in a jointly-managed training centre. Zehr's Markets is a successful retail grocery chain in southern Ontario. In 1981, the union persuaded the company to contribute $0.01 per employee per hour to a union-run education fund for steward training. Four years later, a negotiated agreement was reached to create a joint Training Trust Fund and the Clifford Evans Training Centre.

Zehr's participation in the Clifford Evans Training Centre has developed from an innovation to an institutionalized feature of human resources management. During the 10 years since this initiative was started, the program has evolved constantly, not only in terms of the content offered but also in terms of how training is planned and structured. There is little doubt that the creation of a permanent training fund and management structure has afforded Zehr's a solid foundation on which to build a flexible and comprehensive approach to human resource development. The continued success of the Training Centre has been aided by an excellent relationship between union and management that is surely partly cause and partly effect of the Centre.

A steel company: This company is an integrated steelmaker that produces structural steel (used for buildings, bridges and steel rails) as well as oil and gas tubular products. In response to major labour and financial problems, in April 1992 the union representing the workers and the company negotiated a *Joint Workplace Restructuring and Employee Participation Process,* which featured: a reduction in the number of supervisors (relative to hourly employees) and a redefinition of their role and function to emphasize coaching and coordination; a flattening of the organizational structure, resulting in fewer layers of management/ administration and a reduction of overhead costs; employee ownership of 60 percent of the company by 1996; and enhanced employee participation through voting shares and through involvement in joint labour-management committees.

At the time of the innovation (negotiated in April 1992), the steel industry was experiencing a downturn, which was followed by an upturn. It has not experienced another major downturn since then. In this sense, the timing of the innovation was ideal for observing positive post-innovation outcomes.

A small manufacturer in New Brunswick: Following a serious drop in sales, a small manufacturer in New Brunswick was taken over by a new management team that implemented a number of workplace innovations to improve the company's market share and capital base. The changes consisted of capital-sharing and profit-sharing mechanisms, as well as quality improvement actions that included training and other measures that led to a 9002 certification. Most of these innovations reached their goals: the new workplace arrangements proved to be challenging for middle-management, the capital-sharing mechanism topped-up the company's capital, the labour relations have improved, and the quality improvement measures were a success.

The capital-sharing arrangement and quality improvement strategies gave good results in general. The quality of the products have significantly

increased over the last six years. Since 1997, the number of clients that have returned products because of quality defects has significantly diminished. The improvement is attributed to workplace training which has increased the skills as well as the workers' pride in their work.

Since 1995, the profit-sharing arrangement only applies to management and middle management. In 1994 the workers preferred to bargain a wage increase through their trade union representatives. Management would prefer, however, to include the employees in the profit-sharing scheme and will probably submit this to their union counterparts during the next round of collective bargaining.

Most of the workplace innovations were introduced as planned. There were, however, a few obstacles to change. The middle-management resisted some of the workplace transformations because the new workplace relations and the quality control procedures are very demanding for the foremen and middle-managers. Despite these obstacles, most of the changes were successful and the firm became profitable again only twelve months after the workplace innovations were introduced.

A Canadian Forces Base (CFB): The innovation described in this case study report is a trial of Socio-Technical Systems (STS) work re-design conducted in the Construction Engineering section of a CFB. Although the base has since been amalgamated with another unit and changes made during the trial have been reverted to the previous work design, there are significant lessons to be learned from this ambitious, participative project.

The innovation involved major changes in human resource management practices, stemming from the decentralization and consequent increases in: autonomy; the participative processes of the worker-management committees; and the emphasis on quality of work life.

This ambitious sociotechnical systems job re-design was initially highly successful. Its design and implementation were extremely participative, and resulted in streamlined work, increases in productivity, and increases in client satisfaction.

However, it did not survive changes to the organizational structure, because of incompatibilities between the new management style and the joint, STS process. Whether such labour-management innovations can flourish within highly hierarchical management structures is thus still an open question.

An automotive parts company: The innovation presented in this case report is the Employee Equity and Profit Participation Program of this company with particular reference to its Canadian operations. It should be kept in mind that the financial participation program is but one aspect of an overall innovative human resource management strategy which is very well-entrenched in this highly successful firm.

The company's greatest competitive advantage is the provision of management and employees with a tangible financial stake in the success of the business. Its competitiveness strategy is clearly evident in its Corporate Constitution, which beyond profit-sharing emphasizes both technological innovation and employee commitment. Employees are thus supported in seeking out and adapting to technological change and fostering a climate of innovation and commitment to the organization.

The overall human resources strategy at this company seems to value commitment to the organization and shop-acquired experience over high degrees of specialization. The overriding principle behind this strategic choice is a belief that employees should participate directly in both the successes and the orientations of the company.

Milieux de travail novateurs

Étude bilan

Rapport final

Évaluation et développement des données
Politique stratégique
Développement des ressources humaines Canada

juin 1999

SP-AH055F-06-99
(Also available in English)

Remerciements

Cette étude résume les leçons apprises au sujet des milieux de travail novateurs, à partir d'information détenue par le Ministère du Développement des ressources humaines Canada (DHRC) de même que celle disponible en provenance d'autres sources. De nouvelles recherches ont aussi été menées pour mettre ces renseignements à jour. Cette étude est basée sur une recherche de Gordon Betcherman des Associés de recherche Ekos effectuée pour le compte et sous la direction d'Évaluation et développement des données (ÉDD) de DRHC. De plus, une série d'études techniques préparées par Norm Leckie et son équipe de Ekos, et Arlene Wortsman du Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) ont été utilisées dans la préparation du présent rapport.

L'étude originale a été effectuée dans le cadre de la Réflexion collective sur le milieu de travail en évolution. Les résultats ont par ailleurs servi d'intrants pour le Rapport du Comité consultatif sur le milieu de travail en évolution publié en juin 1997.

La réalisation de ce projet a donné lieu à la création d'un groupe de travail. Celui-ci était composé de représentants de DRHC, principalement des groupes du programme du Travail et de la Politique stratégique du Ministère, et d'Industrie Canada (Bureau de l'entrepreneurship et de la petite entreprise).

Les rapports techniques de cette étude sont disponibles sur demande.

Série

Les gouvernements canadiens cherchent à optimiser la productivité et la rentabilité des programmes et des politiques en matière de ressources humaines. Des évaluations effectuées avec professionnalisme peuvent se révéler utiles pour atteindre ce but. Elles permettent d'étayer, à l'aide d'écrits, notre expérience au regard de politiques et de programmes ayant des objectifs semblables et ajoutent à la « mémoire organisationnelle » indissociable d'un meilleur processus décisionnel.

Au Ministère du Développement des ressources humaines Canada (DRHC), nous accordons une grande importance à l'acquisition continue du savoir. Ainsi, ces dix dernières années, nous avons consacré temps et argent à l'évaluation de nombre de nos programmes et de nos politiques portant sur un éventail d'initiatives visant le développement des ressources humaines. Elles ont par ailleurs été enrichies par l'examen soigneux des évaluations réalisées par d'autres gouvernements, au Canada et ailleurs dans le monde.

DRHC a élaboré la série des *Études bilan* dans le but de rendre plus facilement accessible, au plus grand nombre, la masse de renseignements et de connaissances émanant de ses évaluations. Il s'agit, essentiellement, de documents et de vidéos connexes dans lesquels on synthétise les enseignements tirés des évaluations effectuées au pays ou à l'étranger et couvrant un éventail de grandes priorités en matière de ressources humaines. On y fait le tour des leçons apprises relativement à l'efficacité des programmes, des services, des mécanismes de financement et des initiatives stratégiques.

Les *Études bilan* s'adressent avant tout aux cadres supérieurs et aux analystes des politiques des gouvernements canadiens. Cependant, les gestionnaires de programme, les chercheurs en matière de politique publique et les autres intervenants pourraient également bénéficier des leçons que nous avons apprises sur les programmes passés et présents.

C'est avec fierté que DRHC enrichit la série d'un nouveau titre, qui porte sur les leçons apprises quant aux milieux de travail novateurs au Canada et à l'étranger. Au cours des dix dernières années, de plus en plus de milieux de travail sont le lieu d'innovation de tout genre. Malgré tout, nous en savons encore peu au sujet de l'efficacité de ces changements. Quelles innovations se soldent par un succès? Quels sont les facteurs à considérer lorsqu'on amorce un processus de changement? Notre étude

répond à ces questions et à bien d'autres. Par ailleurs, les résultats de cette étude ont été utilisés dans la préparation du rapport du *Comité consultatif sur le milieu de travail en évolution*, publié en juin 1997.

Étant une organisation axée sur l'apprentissage et reconnaissant l'importance capitale du processus d'évaluation, DRHC compte bien poursuivre son travail dans ce domaine en continuant à mettre à l'essai de nouvelles approches et à en évaluer l'efficacité.

Table des matières

1. Introduction **1**

2. Vue d'ensemble des changements en milieu de travail **3**

Un cadre conceptuel pour la compréhension des changements en milieu de travail 5

Quelle était la situation antérieure? 8

3. Résultats d'enquête sur les changements en milieu de travail au Canada **11**

La fréquence des innovations en milieu de travail 12

Les résultats des innovations en milieu de travail 15

4. Les leçons Générales **17**

5. Répercussions pour les intervenants **29**

Bibliographie **31**

Annexe A Provenance des études de cas **33**

Annexe B Résumés des études de cas **37**

1. Introduction

Qu'entend-on par changement en milieu de travail?

Les changements en milieu de travail sont devenus, au cours des années 90, un enjeu de première importance pour les entreprises, les syndicats et le gouvernement. Tous semblent en effet s'entendre sur le fait que les innovations organisationnelles sont aptes à accroître le rendement des entreprises, à rehausser la qualité du travail et, en fin de compte, à contribuer à la croissance générale de la productivité et du revenu. Cependant, au-delà de ces considérations globales, les changements en milieu de travail soulèvent diverses questions importantes d'ordre plus concret : qu'entendons-nous par cette notion? Existe-t-il certains changements en milieu de travail qui produisent des résultats particulièrement positifs? Y a-t-il des façons d'apporter les changements qui font augmenter la probabilité d'obtention de résultats positifs? Quelles mesures peut-on prendre pour favoriser la diffusion des innovations organisationnelles efficaces? Quel est le rôle du gouvernement en la matière?

Nous examinerons ces questions dans le présent rapport en procédant à une analyse essentiellement fondée sur des études de cas concernant des innovations en milieu de travail survenues au Canada. Ces études de cas ont une portée étendue à bien des égards. Elles traitent d'un groupe varié d'innovations, mettant en jeu une restructuration du travail aussi bien que des changements dans les méthodes de gestion des ressources humaines et les relations industrielles. Elles portent sur des organisations qui œuvrent dans divers secteurs de production de biens et services, tant dans l'administration publique que dans l'entreprise privée. On y trouve de grandes et de petites entreprises, syndiquées ou non, implantées aux quatre coins du pays. Les études de cas ne peuvent pas offrir le même degré de représentativité que les vastes enquêtes fondées sur le principe de l'échantillonnage aléatoire. Cependant, grâce à leur souplesse, à leur capacité de mettre en évidence les diverses versions des mêmes faits et aux données qualitatives qu'elles permettent de recueillir, les études de cas peuvent être une source extrêmement précieuse de renseignements, surtout lorsqu'on intègre leurs résultats à ceux des données de recherche publiées.

Le présent rapport a pour objet de situer le type d'information que l'on obtient grâce aux études de cas dans le contexte plus global du champ de connaissances qui s'est constitué relativement aux changements en milieu de travail. Le chapitre 2.0 donne une vue d'ensemble des changements en milieu de travail. Nous y définissons cette notion, nous décrivons un cadre conceptuel qui permet d'analyser les changements en milieu de travail et nous traitons brièvement des systèmes traditionnels en place dans les lieux

de travail et des pressions qui s'exercent en faveur du changement. Au chapitre 3.0, nous résumons succinctement les données d'enquête quantitatives recueillies sur la fréquence et les répercussions des changements en milieu de travail. Ce bref chapitre vise à présenter le cadre contextuel statistique des conclusions qualitatives tirées des études de cas. Dans le chapitre suivant, nous mettons en relief les principaux thèmes qui se sont dégagés des études de cas examinées dans le cadre du projet. Nous dressons essentiellement une liste des « leçons apprises » — c'est-à-dire, les observations clés qui, à notre avis, ont de l'importance pour la compréhension des changements en milieu de travail, du processus d'innovation et de ses résultats. Le reste du rapport vise à présenter le contexte nécessaire à l'interprétation de ces thèmes. Finalement au chapitre 5, nous abordons brièvement la notion des « meilleures pratiques », nous signalons les obstacles à la diffusion des innovations et nous examinons les répercussions des changements en milieu de travail sur les entreprises, les syndicats et le gouvernement. Cette étude comprend également des annexes qui indiquent la provenance des études de cas qui ont servi à la présente analyse et exposent certains enjeux méthodologiques liés à la recherche fondée sur les études de cas.

2. *Vue d'ensemble des changements en milieu de travail*

Le présent chapitre débute par un bref examen de la notion de « changements en milieu de travail ». Cette expression est très répandue, mais sa signification est parfois imprécise. De plus, ce qui vient compliquer encore davantage les choses, c'est qu'on utilise souvent indifféremment, pour désigner la même notion, d'autres expressions comme « innovations organisationnelles », « organisations souples » ou « lieux de travail à haut rendement » — pour ne nommer que celles-là.

Les changements en milieu de travail sont essentiellement amorcés par l'employeur et avant tout axés sur l'accroissement de la souplesse de l'organisation.

La notion de « changements en milieu de travail » est un concept général qui comporte des dimensions stratégiques, structurelles et comportementales. Dans leur manifestation actuelle, les changements en milieu de travail sont essentiellement amorcés par l'employeur et avant tout axés sur l'accroissement de la souplesse de l'organisation. Comme nous le verrons plus loin, cet impératif de souplesse est fondé sur des motifs de compétitivité et résulte fondamentalement de l'évolution des marchés et des nouvelles possibilités technologiques. La souplesse organisationnelle peut prendre plusieurs formes. Elle peut avoir trait à la capacité de l'établissement de faire varier ses effectifs en embauchant et en licenciant des employés selon les besoins, en modifiant les heures de travail, en faisant appel à des travailleurs atypiques ou en ayant recours à la sous-traitance ou à l'impartition (c.-à-d., « souplesse numérique »). Elle peut aussi avoir trait à la capacité de l'établissement de restructurer les méthodes de travail au sein de l'entreprise (c.-à-d., « souplesse fonctionnelle »)[1]. Les stratégies de souplesse peuvent être axées sur les activités internes de l'entreprise ou sur les rapports entre celle-ci et les marchés ainsi que les agents externes.

Il y a un élément clé qu'il faut souligner et qui ressort clairement des études de cas : c'est que les changements en milieu de travail destinés à accroître la souplesse (ou, d'ailleurs, à atteindre tout autre objectif) peuvent adopter diverses formes selon, par exemple, toute une série de caractéristiques du secteur d'activité et de l'entreprise[2]. Des facteurs

---

1 L'OCDE a utilisé ces caractérisations de la souplesse dans diverses publications. Voir, par exemple, OCDE (1996), chapitre 6.0.

2 Bien que nous mettons l'accent sur la souplesse à titre de principal élément moteur des changements en milieu de travail, certains lecteurs estimeront sans doute que d'autres motivations entrent en jeu, notamment la réduction des coûts et l'amélioration de la compétitivité grâce à des stratégies axées sur la qualité ou l'innovation. Ces motivations sont évidemment importantes, mais elles peuvent être considérées comme entrant sous la rubrique générale de la souplesse.

Les changements en milieu de travail destinés à accroître la souplesse peuvent adopter diverses formes.

nationaux, notamment l'histoire, la culture et les institutions, ont aussi de l'importance. Comme l'indique le rapport de synthèse du Centre Canadien du Marché du Travail et de la Productivité (CCMTP 1996b) sur les études de cas effectuées en Europe, la nature des changements en milieu de travail et du processus d'innovation peut être, à l'étranger, très différente de ce que l'on constate au Canada même si les facteurs de motivation et les types de programmes et de politique sont semblables. L'écart est essentiellement attribuable à des différences dans les paradigmes organisationnels traditionnels. Pour donner un exemple, les entreprises canadiennes (et cela s'applique aussi généralement aux entreprises américaines et britanniques) ont traditionnellement adopté des stratégies et des pratiques organisationnelles axées sur la souplesse numérique, misant sur un marché du travail qui, du moins selon des critères internationaux, était relativement peu réglementé. En Europe, où ce marché était plus strictement réglementé, mais où des systèmes consensuels de relations industrielles ont donné lieu à davantage de négociations et d'accords bipartites sur les questions relatives au milieu de travail, les structures organisationnelles se sont traditionnellement fondées bien davantage sur des formules internes d'emploi perfectionnées qui assuraient un degré considérable de souplesse fonctionnelle. Les différences entre les deux groupes de pays sur le plan de l'orientation actuelle des innovations sont un reflet des forces et des faiblesses traditionnelles de chacun : de nombreuses entreprises canadiennes, comme nous le verrons plus loin, s'efforcent à présent d'augmenter leur souplesse fonctionnelle alors qu'une bonne part des initiatives d'innovation signalées dans les études de cas européennes témoignent d'une volonté d'accroître la souplesse externe et, tout particulièrement, la souplesse numérique[3].

La transition vers un milieu de travail plus souple (ou, de façon plus générale, tout changement organisationnel) s'effectue dans trois domaines intimement liés :

- ***L'organisation du travail.*** Les changements dans ce domaine touchent le processus de production, la façon dont le travail est organisé, les responsabilités liées aux emplois, la répartition des tâches et la structure organisationnelle. L'augmentation de la souplesse (fonctionnelle ou numérique) se trouve au coeur de la plupart des initiatives de restructuration du travail. Celles-ci peuvent être axées sur les activités internes (p. ex., règles de travail plus souples, descriptions de travail de plus grande portée, rotation des emplois et polyvalence, travail en équipe, structure hiérarchique simplifiée, intégration fonctionnelle) ou sur les activités externes (p. ex., sous-traitance, impartition).

---

3 Pour obtenir des précisions sur ces différences régionales, voir OCDE (1997).

- ***Pratiques de gestion des ressources humaines.*** Les innovations peuvent porter sur une gamme de domaines de la gestion du personnel, notamment l'embauche et le licenciement, la rémunération, l'échange d'information et la prise de décisions, la formation et l'ordonnancement du travail. Les changements sont axés sur les activités internes et peuvent influer sur la souplesse fonctionnelle aussi bien que numérique.

- ***Les pratiques en matière de relations industrielles.*** Dans les environnements syndiqués, les innovations en matière de relations industrielles peuvent également représenter des changements en milieu de travail ou des changements organisationnels. Il peut s'agir de nouvelles stratégies, pratiques ou structures institutionnelles qui modifient les processus en usage dans les relations syndicales-patronales.

Il y a trois éléments à souligner dans cet exposé sommaire de la notion de changements en milieu de travail. D'abord, il peut y avoir un chevauchement considérable entre la restructuration du travail, les changements dans la gestion des ressources humaines et la modification des pratiques de relations industrielles; en fait, il est courant que les innovations soient apportées simultanément dans les trois domaines. Deuxièmement, les changements en milieu de travail peuvent mettre en jeu de nouvelles stratégies, structures, politiques et pratiques, ou une quelconque combinaison de celles-ci; ces éléments sont directement observables par le biais d'innovations concrètes dans certaines situations, mais non dans d'autres où, par exemple, les changements sont d'ordre purement stratégiques. Troisièmement, il n'existe aucun modèle uniforme de changements en milieu de travail qui puisse s'appliquer à toutes les organisations; on constate des variations considérables dans ce phénomène qui est essentiellement fonction des particularités de chaque établissement.

Un cadre conceptuel pour la compréhension des changements en milieu de travail

Un cadre conceptuel a été mis au point pour l'étude des changements en milieu de travail[4]. Il a été conçu pour être très général, de sorte qu'il puisse

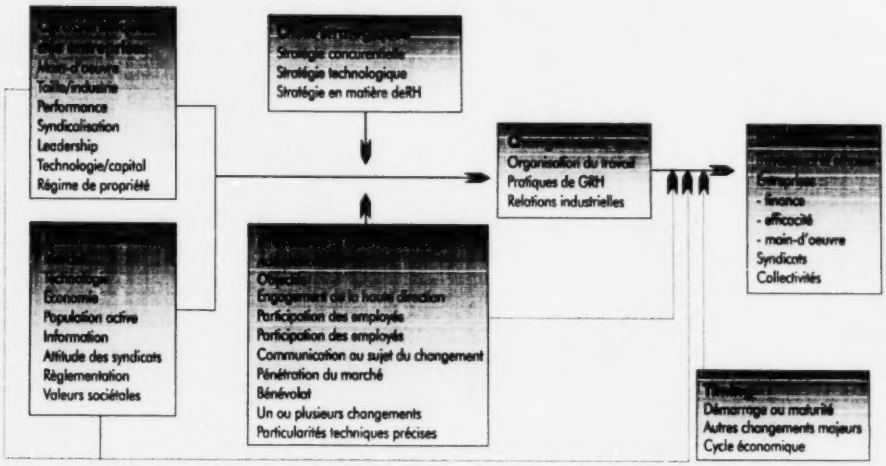
[4] Une version détaillée de ce cadre conceptuel a guidé l'élaboration du modèle appliqué aux études de cas effectuées par les Associés de recherche Ekos pour le compte de Développement des ressources humaines Canada (voir Associés de recherche Ekos, 1996). En outre, de façon générale, la structure de base de ce cadre conceptuel sous-tend la logique de la plupart des études de cas portant sur les changements en milieu de travail.

tenir compte du fait que les changements en milieu de travail surviennent dans des contextes variés, peuvent englober diverses stratégies, structures ou pratiques et peuvent donner lieu à une vaste gamme de résultats.

L'étude des changements en milieu de travail comporte les six éléments décrits ci-dessous :

Figure 1

Modèle conceptuel



1. Le milieu

Comme nous l'avons vu, les innovations organisationnelles décrites dans la plupart des études de cas ont été amorcées par suite de changements dans le milieu où l'organisation exerçait son activité. Sans énumérer la totalité des facteurs contextuels susceptibles d'être pertinents, nous avons choisi d'indiquer ici quelques-uns des facteurs clés. L'un des principaux éléments est celui des changements survenus sur les marchés, soit l'intensification de la concurrence (nationale et internationale) aussi bien que la transformation de la nature de la concurrence par suite de l'importance croissante que l'on accorde à l'innovation dans les produits et les services, à l'adaptation à l'évolution des goûts, aux créneaux de produits et services, etc. Les changements technologiques, tout particulièrement dans le domaine des technologies de l'information et des communications, ont transformé les possibilités de production et, du coup, ont modifié les exigences organisationnelles et les besoins en ressources humaines. Les changements dans la nature de la population

active — plus précisément, les tendances relatives à la présence de travailleurs plus âgés et plus instruits ainsi qu'à une participation accrue des femmes au marché du travail — ont aussi constitué un important facteur contextuel de l'innovation en milieu de travail. Les modifications de la réglementation peuvent également être un important élément moteur des changements organisationnels.

2. Les caractéristiques de l'entreprise

Les caractéristiques de l'organisation entrent en jeu de diverses façons : elles déterminent comment divers types de changements contextuels peuvent influer sur l'organisation; elles influencent la nature des interventions en milieu de travail susceptibles d'être envisagées; elles ont un effet sur la façon dont le processus d'innovation se déroulera; elles ont enfin une incidence sur les résultats. Les caractéristiques pertinentes peuvent être « structurelles » (p. ex., taille, secteur d'activité, composition de la main-d'œuvre, technologie, syndicalisation, mode d'appartenance) ou plus abstraites (p. ex., antécédents organisationnels et culture d'entreprise).

3. Les choix stratégiques

Le milieu, conditionné par les caractéristiques de l'organisation, représente une série de défis et de possibilités pour l'entreprise et ses employés. La façon dont ces intervenants réagissent en matière de choix stratégiques a un effet déterminant sur la nature des changements en milieu de travail, le processus d'innovation et les résultats. Autrement dit, les changements organisationnels ne sont pas simplement dictés par le milieu. La direction fait des choix quant à la stratégie d'entreprise, à la stratégie de production et à la stratégie technologique. De plus, la direction, de concert avec les employés et les syndicats, fait des choix à propos de l'organisation du travail et des stratégies relatives aux ressources humaines et aux relations industrielles.

Les changements en milieu de travail comportent trois éléments reliés : la restructuration du travail, la modification des pratiques de GRH et les changements dans les pratiques de relations industrielles.

4. Les changements en milieu de travail

Nous avons déjà indiqué que les changements en milieu de travail comportent trois éléments intimement liés : la restructuration du travail, la modification des pratiques de gestion des ressources humaines et les changements dans les pratiques de relations industrielles.

5. Le processus d'innovation

L'élément précédent du cadre conceptuel, celui des changements en milieu de travail, est axé sur les changements structurels concrets et l'adoption de nouvelles politiques et pratiques. Cependant, il y a aussi une importante dimension de *processus* que l'on doit prendre en considération. Il s'agit de la façon dont les décisions d'apporter des changements se traduisent concrètement par la mise en place des

innovations. Comme le montrent les études de cas, ce facteur a généralement un effet déterminant sur les résultats obtenus.

6. Les résultats

Les changements en milieu de travail peuvent avoir d'importants résultats positifs pour l'entreprise, les employés et les syndicats, de même que pour la collectivité. À un échelon plus macrosocial, les effets cumulatifs des innovations organisationnelles peuvent avoir des répercussions sur le marché du travail et la société. Ainsi, pour que l'évaluation soit complète, il faut y incorporer diverses perspectives et prendre en compte les effets à long terme. Pour ce qui est du premier facteur, il importe de reconnaître que les critères de succès sont souvent différents aux yeux des divers intervenants. Par exemple, les employeurs évaluent généralement les innovations en fonction de leur effet sur le rendement et la compétitivité; les employés jugent plus souvent les changements selon leurs répercussions sur la sécurité d'emploi, sur la qualité des emplois (y compris la santé et la sécurité au travail et l'accès à des possibilités d'apprentissage) et sur le revenu. Il est difficile d'incorporer empiriquement toutes ces dimensions. Il y a également d'autres raisons pour lesquelles les résultats des changements en milieu de travail sont difficiles à déterminer[5]. La direction des liens de cause à effet n'est pas toujours claire : par exemple, les améliorations du rendement sont-elles attribuables aux changements en milieu de travail, ou les entreprises qui affichent un bon rendement ont-elles tout simplement les ressources suffisantes pour apporter des innovations? Il est souvent difficile d'isoler les effets des innovations en milieu de travail par rapport aux autres changements (p. ex., la technologie) qui se produisent au même moment. Enfin, les effets globaux — qui ont manifestement de l'importance, particulièrement pour les gouvernements — sont très difficiles à cerner empiriquement.

Au cours de la première moitié du XXe siècle, deux systèmes d'emploi sont devenus la norme dans les milieux de travail canadiens .L'un regroupait les emplois de type « col bleu » et l'autre, les emplois de type « col blanc ». Ce sont ces systèmes qui ont été remis en question au cours des 10 à 15 dernières années.

Quelle était la situation antérieure?

La compréhension de la structure qui était initialement en place dans le milieu du travail nous fournit une importante assise pour l'interprétation des changements qui y surviennent actuellement. Au cours de la première moitié du XXe siècle, deux systèmes d'emploi sont devenus la norme dans les milieux de travail canadiens (et, de façon plus générale, dans les lieux de travail nord-américains). L'un regroupait les emplois de type « col bleu » et l'autre, les emplois de type « col blanc »[6]. Ce sont ces

5 Pour un aperçu des questions méthodologiques liées à la mesure des résultats, voir Ichniowski et al. (1996), Huselid (1995) et Betcherman (1997).

6 Cette caractérisation est tirée d'Osterman (1988).

systèmes qui ont été remis en question au cours des 10 à 15 dernières années.

Le modèle « industriel » était propre aux emplois de type col bleu dans les entreprises syndiquées, bien que ses attributs essentiels aient aussi été adoptés dans de nombreux établissements non syndiqués[7]. Ce modèle se caractérisait par des règles de travail strictes, des définitions de tâches cloisonnées, un déploiement de l'effectif fondé sur l'ancienneté (déterminant les mesures d'embauche, d'avancement et de licenciement) et des salaires liés aux emplois (plutôt qu'aux employés). Dans ce système, la direction avait la prérogative de prendre unilatéralement les décisions de production et d'embauche ou de licenciement à l'intérieur des contraintes que lui imposaient les règles régissant l'organisation du travail et la dotation négociées avec le syndicat. Ce modèle avait pour résultat que les organisations bénéficiaient d'une souplesse numérique, mais que leur souplesse fonctionnelle était limitée.

Le modèle du « traitement annuel » s'appliquait aux cols blancs, généralement dans des entreprises non syndiquées. Comparativement au système industriel, ce modèle offrait beaucoup plus de souplesse fonctionnelle à la direction car la définition des tâches, les règles de travail et les politiques de déploiement de l'effectif étaient moins restrictives. Cependant, ce modèle s'accompagnait d'une notion plus forte de sécurité d'emploi (pour les employés ayant franchi avec succès une étape de stage probatoire) qui imposait certaines contraintes à la souplesse numérique (ces contraintes étaient cependant beaucoup moindres que celles auxquelles faisaient face les gestionnaires européens).

Ces systèmes d'emploi ont caractérisé beaucoup de lieux de travail canadiens au cours des quelques premières décennies qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale. Ils étaient bien adaptés au monde des affaires de cette période; ils offraient la stabilité requise à une époque d'expansion des marchés, de concurrence étrangère limitée et de technologie de production en série. Cependant, à partir de la fin des années 70, cet environnement a subi un changement radical lorsque la concurrence s'est intensifiée et les technologies microélectroniques ont créé une nouvelle « logique » de production. Ces réalités nouvelles ont touché les établissements dans tous les pays industrialisés et, avec l'accélération de

7 On pouvait aussi retrouver les attributs du modèle « industriel » dans certaines entreprises employant des cols blancs, dans les cas où les employés de bureau et le personnel administratif étaient représentés par un syndicat.

l'évolution au cours des années 80 et 90, les pressions en faveur des changements organisationnels se sont accentuées partout. Comme nous l'avons déjà noté, les changements organisationnels avaient pour objet d'accroître la souplesse et, dans chaque pays, la nature des innovations apportées était généralement liée aux rigidités caractéristiques des systèmes traditionnels en place.

3. *Résultats d'enquête sur les changements en milieu de travail au Canada*

Bien que le but premier de ce rapport soit de dégager les leçons clés que l'on peut tirer des études de cas, il importe de faire la synthèse des données quantitatives d'enquêtes sur la diffusion et les répercussions des changements en milieu de travail pour pouvoir situer les cas examinés. Il nous faut signaler que les enquêtes n'offrent pas le degré de précision ni la puissance d'interprétation que permettent les études de cas plus circonstanciées. En outre, la collecte de données statistiques précises sur les changements organisationnels présente diverses difficultés d'ordre méthodologique[8]. Il est néanmoins possible de dresser un profil général des pratiques qui ont cours en milieu de travail au Canada et d'établir dans quelle mesure les changements organisationnels ont amené ce profil à s'écarter des systèmes traditionnels décrits plus haut.

Nous nous fonderons essentiellement sur deux enquêtes auprès des établissements pour décrire la fréquence et les effets de diverses stratégies et pratiques adoptées en milieu de travail au cours des années 90 dans l'industrie canadienne. La première est l'Enquête sur les pratiques relatives aux ressources humaines (EPRH), menée en 1993 dans quatre grands secteurs d'activité au Canada. Le point fort de cette base de données est l'information détaillée qu'elle contient sur un grand nombre de pratiques de gestion des ressources humaines. La deuxième est l'Enquête sur la formation en milieu de travail (EFMT), réalisée en 1995, qui portait sur la quasi-totalité des secteurs d'activité de l'entreprise privée. Grâce à l'ampleur de son échantillon et à ses résultats pondérés,

8 Tout d'abord, il est difficile de définir et de mesurer la notion de « changement organisationnel », surtout d'une façon qui peut convenir aux nombreux types différents de lieux de travail. La mesure pose des problèmes particuliers dans les petites entreprises où les stratégies et les pratiques ont tendance à être officieuses et non codifiées. Également, comme on pouvait s'y attendre, il y a souvent des différences d'une enquête à l'autre sur le plan de l'échantillonnage et des autres aspects de la méthode appliquée. Enfin, comme nous l'avons déjà mentionné, la collecte de données quantitatives sur les résultats pose des défis particuliers pour diverses raisons, notamment la difficulté à isoler les répercussions des changements en milieu de travail par rapport à d'autres facteurs (souvent apparentés) comme les changements technologiques.

cette enquête nous permet d'estimer séparément la fréquence des diverses pratiques dans l'industrie canadienne[9].

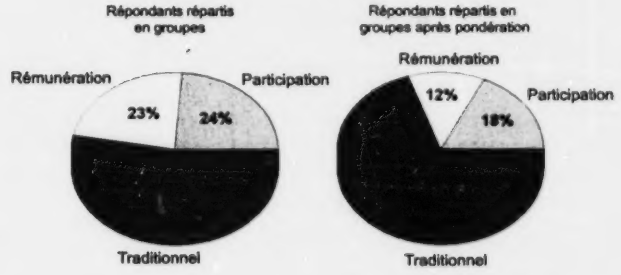
La fréquence des innovations en milieu de travail

L'enquête sur les pratiques relatives aux ressources humaines (EPRH)

Lors de l'enquête sur les pratiques relatives aux ressources humaines (EPRH), on a recueilli, auprès de 714 établissements canadiens, des données sur leur contexte, leur stratégie d'entreprise et diverses mesures du rendement et l'on a obtenu des renseignements détaillés sur leurs pratiques dans divers domaines relevant de la gestion des ressources humaines. L'échantillon était constitué d'établissements comptant 40 employés ou plus et œuvrant dans les secteurs des produits du bois, des produits métalliques ouvrés, des produits électriques et électroniques ainsi que dans une gamme de services commerciaux[10]. On a ainsi rassemblé des données sur un grand nombre de pratiques qui ont permis d'axer l'analyse sur les *systèmes* de gestion des ressources humaines (GRH), c'est-à-dire les groupes de pratiques adoptées. L'étude a permis de caractériser trois systèmes dominants de GRH; leur répartition (pondérée) entre les établissements est présentée à la figure 2[11].

Figure 2

Répartition des groupes de pratiques de GRH dans des secteurs d'activité choisis



Source : Enquête sur les pratiques relatives aux ressources humaines, (1993)

9 L'EPRH a été menée dans le cadre d'un projet national d'étude des innovations en matière de ressources humaines réalisé par la Queen's University. Les résultats en sont présentés dans Betcherman et al. (1994). L'EFMT a été menée dans le cadre d'un projet réalisé par les Associés de recherche Ekos pour le compte des Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques. Les résultats sont publiés dans Betcherman, Leckie et McMullen (1997).

10 Même si la base de sondage de l'EPRH n'englobe pas tous les secteurs d'activité, elle n'en est pas moins constituée d'un choix d'établissements dans les secteurs de l'exploitation des ressources, de la fabrication et des services.

11 On a procédé à la pondération afin d'obtenir une répartition selon la taille des établissements qui correspondait à la répartition réelle dans chaque secteur.

- ***Le système traditionnel.*** Les établissements qui appartiennent à cette catégorie ont subi très peu de changements en milieu de travail et le système traditionnel demeure plus ou moins intact. Dans le cadre de l'étude, on a estimé que ce groupe comprenait 70 p. 100 des établissements comptant 40 employésou plus dans les quatre secteurs examinés. D'ailleurs, les compagnies qui ont conservé un système traditionnel ont tendance à être petites et leur stratégie d'entreprise est essentiellement fondée sur la réduction des coûts.

- ***Le système fondé sur la participation.*** Tout juste un peu moins de 20 p. 100 des entreprises ont signalé des changements organisationnels et des changements relatifs aux ressources humaines qui ont été apportés afin, par-dessus tout, d'accroître la participation directe des employés au milieu de travail. Elles avaient adopté une combinaison quelconque de restructuration des emplois, de travail en équipe, de participation des employés et d'échange d'information. Les entreprises de ce groupe avaient tendance à adopter des stratégies concurrentielles basées sur l'innovation et la qualité.

- ***Le système fondé sur la rémunération.*** Ce système correspondait à environ 13 p. 100 de l'échantillon. Alors que, dans le groupe précédent, les changements en milieu de travail mettaient l'accent sur les récompenses intrinsèques liées à la qualité des emplois et à la participation, les entreprises du présent groupe se sont concentrées sur l'augmentation des récompenses extrinsèques, essentiellement en apportant des changements au système de rémunération (p. ex., primes à l'acquisition de connaissances ou de compétences, participation aux gains de productivité, participation aux bénéfices). Ces entreprises étaient beaucoup plus grandes que les autres et œuvraient dans le secteur des services commerciaux.

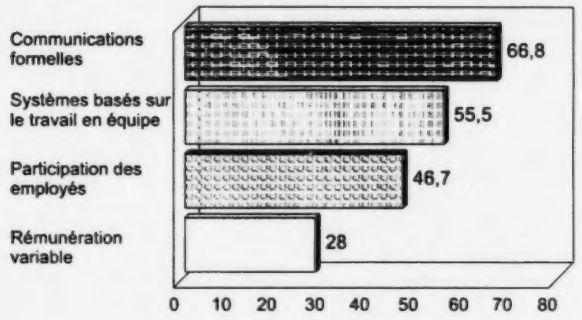
L'enquête sur la formation en milieu de travail (EFMT)

Même si l'Enquête sur la formation en milieu de travail (EFMT) n'a pas permis de recueillir autant de données détaillées que l'EPRH sur l'organisation du travail et les pratiques de gestion des ressources humaines, elle a l'avantage d'avoir porté sur un vaste échantillon d'établissements (n=2 584) dans tous les secteurs d'activité sauf l'agriculture et les services gouvernementaux. La base de sondage était constituée d'établissements comptant deux employés ou plus; il s'agit donc de l'une des rares enquêtes qui aient également porté sur les micro-entreprises et les petites entreprises. L'échantillon a été pondéré de manière à être fidèle à la composition de l'économie sur le plan de la répartition régionale, de la taille des entreprises et de l'importance relative des secteurs d'activité.

Les données recueillies dans le cadre de l'EFMT sur la fréquence de quatre types d'innovations dans les domaines de l'organisation et des ressources humaines sont présentées à la figure 3. Selon ces données, les deux tiers des établissements affirment avoir adopté des politiques relatives aux communications formelles ou à l'échange d'information; tout juste un peu plus de la moitié disent avoir mis sur pied des systèmes fondés sur le travail en équipe; un peu moins de la moitié ont implanté des programmes officiels de participation des employés (p. ex., comités syndicaux-patronaux, cercles de qualité); enfin, tout juste un peu plus du quart ont fait état de régimes de rémunération variable (p. ex., participation aux bénéfices). Les données de l'EFMT ont montré que la fréquence de ces innovations présentait une corrélation positive avec la taille de l'entreprise, les changements technologiques, la concurrence sur les marchés internationaux et les stratégies d'entreprise « axées sur les personnes ».

Figure 3

Fréquence de certaines pratiques de gestion des ressources humaines



Source : Enquête sur la formation en milieu de travail, (1995)

Les résultats des innovations en milieu de travail

Ces enquêtes ont également porté sur la question des résultats des changements apportés en milieu de travail, quoique seulement du point de vue de l'entreprise[12]. Avant de passer à l'examen de cette question, rappelons que nous avons décrit au chapitre précédent diverses difficultés méthodologiques posées par la définition exacte des liens entre les changements et les résultats. Néanmoins, il existe à présent des données de recherche limitées, essentiellement constituées d'études américaines, selon lesquelles les entreprises qui apportent des changements en milieu de travail sous forme d'investissements immatériels (p. ex., dans le capital humain) et de pratiques de travail souples obtiennent des résultats positifs (p. ex., Macy, Bliese et Norton, 1991; MacDuffie et Krafcik, 1992; Ichniowski, Shaw et Prennushi, 1993; pour un exemple suédois, voir NUTEK, 1996)[13].

Il existe à présent des données de recherche limitées, essentiellement constituées d'études américaines, selon lesquelles les entreprises qui apportent des changements en milieu de travail sous forme d'investissements immatériels et de pratiques de travail souples obtiennent des résultats positifs.

Les données de l'EPRH et de l'EFMT viennent corroborer cette conclusion. Dans le premier cas, les établissements qui avaient adopté des systèmes non traditionnels (soit les systèmes fondés sur la rémunération et la participation) étaient plus susceptibles de signaler une amélioration des tendances relatives au rendement que les entreprises ayant conservé un système traditionnel (Betcherman et al., 1994)[14]. Une analyse semblable fondée sur les données de l'EFMT a permis de constater que les établissements ayant apporté des innovations comme celles qui sont présentées à la figure 3 ont signalé des tendances sensiblement meilleures que les autres établissements dans les domaines du revenu et du rendement (Betcherman, Leckie et McMullen, 1997).

---

12 La plupart des recherches menées sur les résultats ont adopté cette perspective. Très peu d'études, particulièrement au Canada, ont porté sur les résultats considérés du point de vue des travailleurs ou de la collectivité. Pour un résumé des conclusions tirées quant aux répercussions sur les employés dans la documentation internationale, voir Betcherman (1997).

13 Une constatation se dégage constamment de ces recherches : c'est que les résultats positifs sont plus manifestes lorsque l'entreprise a adopté un groupe de pratiques complémentaires — p. ex., un système à haut rendement — par opposition à des pratiques isolées. Voir à ce sujet Ichniowski et al. (1996) et Huselid (1995).

14 L'analyse économétrique a confirmé ce lien selon divers indicateurs de rendement; les avantages étaient les plus nets pour les entreprises qui avaient adopté le modèle fondé sur la participation. Cependant, l'analyse n'a pas révélé de différences notables sur le plan du rendement financier entre les trois groupes de pratiques de GRH. Cela pourrait signifier que les pratiques novatrices en milieu de travail n'ont pas de retombées financières perceptibles ou encore que ces retombées existent, mais que les données et la méthode n'ont pas permis de les déceler. Sans être catégorique, on peut considérer comme plausible cette dernière explication car on s'attendrait à ce que les répercussions positives observées dans des domaines comme la productivité et le roulement en viennent à la longue à se traduire en gains financiers.

L'efficacité des changements en milieu de travail dépend par-dessus tout du contexte social au sein de l'entreprise et, plus particulièrement, de la culture organisationnelle, du climat de confiance et du degré d'engagement envers un processus authentique d'innovation.

L'enquête menée par Wagar (1994) auprès d'organisations de la région de l'Atlantique du Canada soulève un autre élément important relativement au lien entre l'innovation en milieu de travail et le rendement des entreprises. Dans cette analyse, des variables qualitatives ayant trait au degré de responsabilité sociale, à la prise de décisions en commun et à l'échange d'information étaient des déterminants plus puissants du rendement que toute pratique ou tout programme concret. Ce résultat fait bien ressortir que l'efficacité des changements en milieu de travail dépend par-dessus tout du contexte social au sein de l'entreprise et, plus particulièrement, de la culture organisationnelle, du climat de confiance et du degré d'engagement envers un processus authentique d'innovation.

4. *Les leçons générales*

Dans le présent chapitre, nous tentons de formuler une série d'importantes conclusions qui se dégagent des études de cas sur l'innovation en milieu de travail au Canada[15]. Nous visons à ajouter de la valeur au corpus déjà constitué par les études de cas elles-mêmes (lesquelles ont été publiées ailleurs)[16] en cherchant à en dégager des points communs et des thèmes pertinents. Nous présentons notre synthèse sous forme de sept observations clés qui, à notre avis, aident à comprendre les tendances dominantes relatives aux changements en milieu de travail, la nature des changements, le processus d'innovation et les résultats positifs engendrés. Si ces observations peuvent être interprétées comme des « leçons tirées », on ne devrait cependant pas les considérer comme constituant un guide pratique de la mise en œuvre avec succès des innovations organisationnelles. Premièrement, nous avons omis certains éléments clairement essentiels parce que leur importance avait déjà souvent été signalée ailleurs. L'importance de la confiance mutuelle entre les parties en est un exemple. Deuxièmement, l'innovation organisationnelle, de par sa nature même, défie la notion de « *meilleures pratiques* » — à tout le moins, dans son sens le plus restreint. Il peut y avoir des « meilleurs principes » généralement applicables (bien que même cette question soit sujette à débat), mais les stratégies et méthodes concrètes qui seront efficaces varieront d'un lieu de travail à l'autre en raison des différences sur le plan des antécédents de l'entreprise, de la culture organisationnelle, des marchés, et ainsi de suite. Les études de cas décrites plus loin corroborent les conclusions formulées dans la documentation publiée en ce sens qu'elles montrent que les innovations organisationnelles peuvent engendrer d'importants avantages pour les entreprises et les travailleurs; cependant, les innovations efficaces peuvent adopter de multiples formes.

La confiance mutuelle entre les parties est cruciale.

Il nous faut signaler, avant de passer à l'examen des leçons tirées, que les études de cas n'ont pas été choisies au hasard et qu'à ce titre, elles ne sont pas représentatives de l'expérience collective des changements en milieu de travail. En fait, elles portent presque exclusivement sur des processus de changement que l'on peut qualifier de généralement fructueux. Même si, comme l'ont souligné bien des observateurs, l'étude des échecs serait

---

15 La provenance des études de cas examinées dans le présent rapport est indiquée en annexe. De plus, ces annexes comportent également un sommaire de certaines des études de cas qui ont été utilisées pour illustrer ce rapport. Toutes ces études de cas ont déjà été publiées.

16 Toutes ces études de cas, actualisées par les Associés de recherche Ekos, ont été examinées soit par la direction ou par le syndicat soit par les deux. Seules des études de cas qui ont obtenu un accord complet relèvent les noms des compagnies. Les noms de certaines autres compagnies est aussi relevé. Ceci est seulement le cas lorsque l'information sur la compagnie est déjà disponible publiquement, et qu'elle a été déjà l'objet d'études de cas dans d'autres publications.

à certains égards tout aussi révélatrice, il est difficile de documenter les expériences infructueuses. Cependant, en dépit du fait que les chercheurs procédant aux études de cas (et les consommateurs de ces recherches) sont souvent intéressés à documenter les « succès » plutôt que les « échecs », la ligne de démarcation entre les deux est en réalité souvent floue. À vrai dire, bien des cas examinés dans le cadre du présent projet comportent à la fois des éléments de succès et d'échec.

Cette réserve étant énoncée, il importe d'ajouter que les cas n'en représentent pas moins une vaste gamme d'entreprises et des expériences diversifiées dans le domaine de l'innovation en milieu de travail. Nous avons choisi de mettre en relief les observations suivantes qui se dégagent de ces études, que nous avions sélectionnées en vue de parfaire notre compréhension de la nature des changements fructueux en milieu de travail et de la façon de les apporter. Ces observations ont trait à divers aspects, notamment les éléments moteurs de l'innovation, le rôle des choix stratégiques, le processus d'innovation et les résultats[17] .

1. Nombre de facteurs peuvent entraîner un changement en milieu de travail et la cause particulière du changement ne détermine pas nécessairement si le processus sera efficace ou non.

Il est maintenant bien établi que les changements en milieu de travail sont souvent déclenchés par une crise quelconque[18]. Les crises en question peuvent être de divers types. Les plus courantes sont les crises liées à la compétitivité qui menacent l'existence même de l'entreprise. La restructuration d'une grande aciérie en est un exemple classique.[19] Les changements apportés à la Great Western Brewing Company (rachat d'entreprise par les salariés et innovations ultérieures en milieu de travail) faisaient suite à des pressions du même ordre. Autrement dit, les organisations gouvernementales ne sont pas exposées aux crises attribuables à la concurrence; cependant, comme l'illustre le cas de la Base des Forces canadiennes (BFC), les établissements de l'administration publique ont fait face au cours des années 90 à des pressions analogues découlant d'importantes restrictions des dépenses gouvernementales.

Même si les crises liées à la compétitivité peuvent être à l'origine d'une quantité considérable de changements en milieu de travail (et de certains des exemples les plus spectaculaires dans le domaine), les cas montrent

---

17 Les facteurs mentionnés sont issus du cadre conceptuel décrit au chapitre 2.0.

18 Voir, par exemple, le résumé publié par le CCMTP (1996a) sur les cas de changements en milieu de travail présentés dans le cadre de ses séminaires. Dans plusieurs cas, le processus a été déclenché par une crise qui n'a laissé d'autre choix aux parties que d'apporter des changements fondamentaux.

19 Pour une brève description de l'innovation voir l'annexe B.

également qu'une gamme de facteurs peuvent mener à l'innovation organisationnelle. Par exemple, certaines initiatives ont été motivées par un climat tendu et potentiellement destructeur de relations du travail ou par des directives de l'État concernant l'équité en matière d'emploi. Dans d'autres cas, les innovations n'étaient pas vraiment issues d'une menace provenant du milieu, mais bien d'une culture organisationnelle et d'une idéologie de gestion qui mettaient l'accent sur les valeurs « humaines » et la démocratie en milieu de travail. Enfin, dans les exemples de mise en place d'un régime de travail souple à la Banque Royale, à la Ville de Winnipeg et au Toronto Star[20], les changements faisaient suite à des inquiétudes quant au moral, au recrutement et au maintien en fonction des employés qui avaient été engendrées par les difficultés à concilier la vie professionnelle et la vie familiale.

Ainsi, une gamme de facteurs peuvent être à l'origine de changements considérables en milieu de travail. La question importante pour les chercheurs, les artisans des politiques et les décideurs du monde des affaires et du milieu syndical est de savoir si les innovations que l'on apporte pour faire face à une situation de crise sont moins (ou plus) susceptibles d'être fructueuses que les innovations motivées par d'autres facteurs. Même si l'on peut avancer des arguments à l'appui des deux points de vue — et on l'a fait —, les cas étudiés dans le cadre du présent projet n'indiquent guère que le contexte initial des changements a nécessairement des répercussions considérables sur le résultat final[21]. D'autres facteurs semblent avoir davantage d'importance.

Une gamme de facteurs peuvent être à l'origine de changements considérables en milieu de travail.

2. L'engagement de la haute direction est absolument essentiel à la mise en œuvre d'un processus de changement durable.

Les études de cas mettent en évidence le rôle décisif de la haute direction. Peu importe les affirmations contenues dans l'énoncé de mission ou les politiques de gestion du personnel, il est impossible de déployer des efforts durables en vue de créer un climat novateur dans le domaine des ressources humaines si le ou les dirigeants n'y croient pas fermement. Dans certaines situations, la haute direction peut acquérir d'elle-même cette conviction; dans d'autres, il se peut qu'elle doive être persuadée par des porte-parole au sein de l'organisation. Quoi qu'il en soit, cette conviction doit être présente.

---

20 Voir CLMPC 1997b, *Case Studies of Alternative Working Arrangements and Changes in Working Time*.

21 Ces arguments s'articulent autour de l'un des deux postulats suivants : on soutient, d'une part, que les changements apportés dans un contexte de crise sont peu susceptibles d'être durables et, d'autre part, qu'une crise engendre chez les parties la volonté d'envisager sérieusement des changements et d'avoir à coeur de les apporter.

Divers cas illustrent cette observation, mais celui d'une société multinationale de fabrication de pièces d'automobile en est un exemple clair. Le directeur général bien connu de cette entreprise, a exercé une énorme influence sur la culture organisationnelle et, notamment, sur la reconnaissance de la valeur des employés pour le rendement à long terme de la compagnie. Cette reconnaissance se manifeste sous diverses formes, mais le principal outil que l'on a adopté est un système de participation aux bénéfices qui fournit des stimulants et des récompenses, suscite l'engagement des employés et crée un climat de partenariat. Ce choix de comportements novateurs et la durabilité des changements apportés — par opposition aux mécanismes officiels de participation des employés qui naissent et meurent selon la vogue du moment dans tant d'autres entreprises — portent aussi l'empreinte de la philosophie de gestion d'entreprise du directeur général.

À la BFC, les innovations ont également eu pour origine une ferme conviction de la part d'un cadre supérieur. Même dans un milieu militaire où les pratiques traditionnelles de gestion et de travail étaient profondément enracinées, un chef de la base, un colonel en l'occurrence, est parvenu à susciter l'adhésion à une restructuration fondamentale (non traditionnelle) sous la forme de l'adoption d'un nouveau modèle socio-technique. Même si l'esprit d'initiative et l'engagement au sommet de la hiérarchie peuvent représenter un avantage considérable, le cas de la BFC montre également le revers de la médaille, c'est-à-dire que des changements au sein de la haute direction peuvent très rapidement engendrer un effritement du processus novateur. Idéalement, avec le temps, les valeurs de la haute direction peuvent être diffusées dans l'ensemble de l'organisation et rendre ainsi les innovations plus durables. Cependant, les cas étudiés ici, ainsi que d'autres, ont montré que la diffusion peut être un processus difficile et très long.

D'autres cas font aussi ressortir l'importance d'un engagement de la haute direction, non pas tant sous l'influence d'une seule personnalité dominante, mais plutôt sous la forme d'un engagement que partagent tous les membres de l'équipe de gestion[22]. L'exemple de Gennum, où l'on accorde une grande valeur à la contribution et à l'habilitation des employés, en témoigne. Pour reprendre les termes utilisés dans l'étude de cas portant sur cette entreprise, « Gennum se décrit comme une société de partenaires où la recrue la plus nouvelle aussi bien que le dirigeant

22 L'exemple d'une société multinationale de fabrication de pièces d'automobile, où un dirigeant dominant est à l'origine des changements, est quelque peu inhabituel pour une grande société; il est en revanche plus caractéristique des petites entreprises. Betcherman, Leckie et McMullen (1997) passent en revue certains exemples pertinents issus du secteur des petites entreprises dans le contexte particulier du degré d'engagement envers une culture de l'apprentissage.

occupant le poste le plus élevé savent que chacun apporte sa contribution au succès de l'entreprise ».

D'autre part, lorsque l'engagement de la direction envers le processus de changement est chancelant ou absent, la probabilité de succès des innovations est mince. Le cas de la BFC après le changement survenu au sein de la direction, dont nous avons déjà fait état, l'illustre clairement. Ce lien est également manifeste dans le cas d'une aciérie qui transforme de la ferraille, où une série d'initiatives de changement a été en grande partie inefficace pour ce qui est de transformer le climat sous-jacent de l'entreprise. Comme le révèle le rapport de cas concernant cette compagnie, les employés ont tendance à ne pas ajouter foi à l'engagement de la direction et en conséquence, ils ont accueilli avec méfiance et scepticisme tant le dialogue sur la « gestion par interaction » qui fait l'objet du rapport que les tentatives précédentes de changement organisationnel.

En guise de post-scriptum à cette observation, soulignons que les superviseurs et les cadres subalternes ont un rôle absolument essentiel à jouer dans l'efficacité et la durabilité d'un processus valable de changement. Dans le cas du régime de travail souple adopté à la Ville de Winnipeg, certains gestionnaires et superviseurs étaient plus favorables au programme que d'autres, ce qui semble avoir eu d'importantes répercussions sur les résultats de l'innovation. Duxbury et Higgins (1994) insistent également sur l'importance de l'attitude des superviseurs lors de la mise en place d'un authentique régime de travail souple; ils soutiennent que ce facteur a plus d'importance que l'existence d'un programme quelconque. Même si aucun des cas examinés ici ne traitait directement du rôle des superviseurs dans d'autres types d'innovation, l'importance de ce facteur a été mise en relief par d'autres chercheurs.

Les superviseurs et les cadres subalternes ont un rôle absolument essentiel à jouer dans l'efficacité et la durabilité d'un processus valable de changement.

3. Il existe des intérêts différents parmi les intervenants, relativement aux changements en milieu de travail. Il est fondamental de reconnaître ces différences et d'en arriver à des compromis réalisables.

Les préoccupations des travailleurs envers les changements organisationnels recoupent manifestement celles des employeurs, mais il importe d'admettre que les priorités des premiers peuvent comprendre la sécurité d'emploi, les possibilités de formation, la protection des droits collectifs et d'autres questions qui ne figurent peut-être pas en tête de liste dans les priorités des employeurs. Les processus de changement qui ne tiennent pas compte de cette diversité d'intérêts sont peu susceptibles de connaître le succès à long terme. Une dynamique de ce genre s'est maintes fois reproduite ces dernières années, particulièrement dans les cas où la direction apportait des changements sans avoir d'abord consulté le syndicat.

Les processus de changement qui ne tiennent pas compte de cette diversité d'intérêts sont peu susceptibles de connaître le succès à long terme.

Les études publiées indiquent que les innovations organisationnelles sont le plus souvent implantées de cette façon (voir par exemple Betcherman et al., 1994). Jusqu'à un certain point, les études de cas examinées dans ce rapport sont atypiques car bon nombre des démarches d'innovation décrites ont été amorcées d'une manière authentiquement conjointe. Cela témoigne dans une large mesure du parti pris inhérent au processus de sélection des cas. Il est plus difficile et il est souvent jugé moins intéressant de recueillir des données sur des cas où le processus d'innovation a été amorcé par la direction[23].

Le cas d'une aciérie qui transforme de la ferraille, où la direction a fait diverses tentatives de changement en adoptant une démarche descendante, est plus représentatif que la plupart des cas examinés pour le présent projet. Ce genre de processus peut créer un dilemme pour les syndicats. Bien souvent, les dirigeants syndicaux locaux n'ont pas été préparés à s'occuper d'initiatives de changement en milieu de travail qui impliquent normalement des questions dépassant leur expérience et leur savoir-faire traditionnel. Ainsi, ils sont fréquemment réduits à choisir entre deux options difficiles. D'une part, ils peuvent accepter les initiatives de la direction — et le risque connexe que ces initiatives aillent à l'encontre des intérêts de leurs membres ou du syndicat lui-même. Ou encore, ils peuvent s'y opposer et risquer de faire obstacle à des changements peut-être nécessaires pour assurer la survie et la compétitivité de l'entreprise.

Les cas illustrent diverses formules qui peuvent aider les syndicats à résoudre leurs dilemmes vis-à-vis des innovations en milieu de travail. Le rapport sur les séminaires du CCMTP (1996a) traite de plusieurs de ces formules. Mentionnons les suivantes[24] : la mise en place d'un processus destiné à régler les vieux conflits avant d'amorcer un nouveau processus de changement (p. ex., Ford (Div. de l'électronique) / Travailleurs canadiens de l'automobile); le recours à une tierce partie (nous y revenons plus bas); enfin, l'officialisation d'un arrangement par la signature d'un accord écrit (p. ex., New Brunswick Telephone / Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier).

---

23 C'est une tâche plus difficile car, en milieu syndiqué, les chercheurs doivent avoir accès au syndicat aussi bien qu'à la direction et, lorsque le processus a été amorcé et est dirigé par l'employeur, la probabilité d'obtention de cet accès se trouve réduite. C'est également une tâche moins intéressante car les chercheurs, comme nous l'avons déjà signalé, sont souvent à l'affût des « succès » et le caractère conjoint du processus est d'ordinaire considéré comme un indicateur déterminant de succès.

24 Voir CCMTP 1996a, *Building a Joint Workplace Change Process: Observations from the anadian Labour Market and Productivity Centre Seminars on Workplace Change*, rapport non publié, Ottawa.

En définitive, pour les syndicats, il y a deux clés qui permettent aux changements en milieu de travail de se faire à l'avantage de leurs membres. La première consiste à établir leur propre programme de changement et à déterminer les ingrédients qui seront nécessaires pour que les innovations soient bénéfiques pour les travailleurs. Certaines sections locales sont parvenues à obtenir l'appui de leurs bureaux régionaux ou nationaux; les Métallurgistes unis d'Amérique et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier en sont les meilleurs exemples[25]. Cependant, dans la plupart des cas, les sections locales ont tout bonnement dû démêler elles-mêmes les enjeux et déterminer les conditions nécessaires à leur adhésion et à leur participation au processus de changement. À l'évidence, il est plus facile de procéder ainsi dans un cadre comme la BFC, où un climat de confiance est déjà établi entre les parties.

Les syndicats doivent développer leur propre programme de changement organisationnel.

La deuxième clé, qui met en jeu non seulement les syndicats, mais également les employeurs, est l'adoption par les parties d'une perspective à long terme envers les deux enjeux fondamentaux qui sont à la base de la plupart des initiatives de changement : la compétitivité et la sécurité. À long terme, les notions de sécurité, de qualité des emplois et de répartition du revenu deviennent intimement liées à la compétitivité dans de nombreux contextes organisationnels. Or, si les parties conservent une simple perspective à court terme, les compromis à faire peuvent être trop ardus pour que l'on puisse conclure une entente satisfaisante et durable. Pour reprendre une expression utilisée dans l'étude portant sur la Great Western Brewing Company, il est essentiel que les parties se définissent « une communauté d'intérêts ».

En fin de compte, les syndicats et les employeurs doivent être en mesure d'identifier « une communauté d'intérêts ».

4. Il n'existe pas de « recettes magiques » et les changements en milieu de travail efficaces peuvent prendre des formes très variées selon l'organisation. L'« adéquation » représente une considération critique.

Nous avons déjà attiré l'attention plus haut sur la diversité inhérente aux innovations organisationnelles. Autrement dit, il y a de nombreux chemins qui conduisent au succès et les démarches efficaces seront dictées par la nature de l'organisation et le milieu dans lequel celle-ci exerce son activité. Dans la documentation, on accorde de plus en plus d'importance à la notion d'adaptation au contexte, laquelle comporte une dimension interne aussi bien qu'externe. À l'échelle interne, il s'agit d'harmoniser les initiatives de restructuration du travail avec les autres aspects et activités de l'organisation; à l'échelle externe, il s'agit d'adapter ces initiatives au contexte éonomique, social et institutionnel dans lequel l'organisation œuvre.

---

25 Pour une étude de l'élaboration de programmes d'innovation en milieu de travail par ces syndicats ainsi que par d'autres au Canada, voir Kumar (1995).

Les initiatives de GRH qui ont été fructueuses ont été mises en oeuvre sous forme de « groupes » de pratiques intimement liées qui présentaient une cohérence interne et qui étaient la suite logique de la démarche globale et de la philosophie de l'entreprise.

Plusieurs des cas étudiés font ressortir l'importance de cette adaptation. Par exemple, les initiatives de gestion des ressources humaines décrites dans les cas de la société multinationale de fabrications des pièces d'automobile et de Gennum ont été fructueuses parce qu'elles ont été mises en œuvre sous forme de « groupes » de pratiques intimement liées qui présentaient une cohérence interne et qui étaient la suite logique de la démarche globale et de la philosophie de l'entreprise. De plus, fait révélateur, même si ces initiatives avaient toutes deux pour but d'amener les employés à attacher plus de valeur à l'entreprise, à manifester un plus grand engagement envers celle-ci et à pouvoir y contribuer davantage, les méthodes employées étaient très différentes — on notera la mise de l'accent sur les incitations sous forme de récompenses extrinsèques chez une société multinationale de fabrication de pièces d'automobile, par opposition aux récompenses intrinsèques offertes chez Gennum par le biais de la participation et de la formation des employés. Le cas d'une aciérie qui transforme de la ferraille, en revanche, illustre les pièges d'une tentative de greffer des innovations à caractère participatif à une organisation qui ne possède ni de culture d'entreprise participative, ni de pratiques et de stratégies complémentaires dans d'autres domaines.

L'adaptation au contexte externe se dégage également comme thème dans plusieurs cas. Ou, plus précisément, les cas en question mettent en lumière les conséquences d'une absence d'adaptation aux circonstances externes. L'exemple de la BFC illustre la précarité de la mise en place de pratiques non traditionnelles en matière de ressources humaines et de relations industrielles dans un milieu (le secteur militaire) où une tradition de commandement et d'autorité, d'organisation hiérarchique et de mécanismes officiels de reddition de comptes est profondément enracinée. L'une des constatations qui a émergé de l'étude de cas d'une entreprise (aciérie qui transforme de la ferraille) et de son syndicat avait trait au caractère inopportun d'une innovation essentiellement conçue pour être apportée dans des établissements américains non syndiqués. Enfin, les efforts d'innovation chez une entreprise de systèmes informatiques — entreprise syndiquée et qui était auparavant une société de la Couronne — témoignent bien des tensions qu'a occasionné l'adaptation de l'entreprise au contexte global de sa nouvelle société mère, la grande compagnie de systèmes d'informatiques.

5. *La participation de « tierces parties » peut influer énormément sur un projet de changement, dans une direction ou dans l'autre.*

Les cas illustrent le rôle de diverses « tierces parties » dans le processus d'innovation en milieu de travail. On compte parmi ces intervenants des médiateurs et conciliateurs, des experts-conseil, des groupes industriels et les gouvernements; et la participation de chacun peut prendre plusieurs formes. L'intervention d'une tierce partie peut se produire à divers stades du processus, mais elle semble être la plus fréquente au cours des premières étapes.

La participation des tierces parties a eu une gamme variée de répercussions dans les cas examinés. Dans certaines situations, les effets se sont révélés ambigus ou même problématiques. Le cas d'une aciérie qui transforme de la ferraille entre clairement dans cette dernière catégorie, avec le recours infructueux à un expert-conseil pour guider la mise en œuvre d'un programme de gestion par interaction qui semble avoir été inopportun pour cette entreprise. Pour des raisons analogues à celles que nous avons indiquées plus haut, la série de cas examinés dans le cadre du présent projet comportait peu d'exemples de cet ordre; cependant, des études à caractère plus critique ont indiqué qu'il s'agit d'un problème fréquent[26] .

Les tierces parties peuvent jouer un rôle utile en transmettant des connaissances utiles au sein de l'organisation. Elles peuvent aussi assurer une médiation efficace pour concilier des intérêts divergents et aider les parties en présence à établir le climat de confiance indispensable à la formulation de compromis acceptables.

Toutefois, les cas montrent aussi que les tierces parties (notamment les experts-conseil, mais les autres également) peuvent jouer un rôle utile. Elles peuvent, par exemple, contribuer de façon importante à la transmission de connaissances utiles au sein de l'organisation. Ainsi, à la BFC, les consultants en organisation ont joué un rôle important dans la mise en œuvre du nouveau modèle socio-technique. Ces intervenants peuvent aussi assurer une médiation efficace pour concilier des intérêts divergents et aider les parties en présence à établir le climat de confiance indispensable à la formulation de compromis acceptables. Cette dynamique était évidente dans les cas de Newfoundland and Labrador Hydro, ainsi que dans le cas d'une grande aciérie et du Westin Hotel. L'intervention d'une tierce partie sous la forme d'une association industrielle ou d'un programme gouvernemental peut également fournir des ressources nécessaires, souvent selon la formule de la mise en commun; l'intervenant peut aider les parties intéressées à surmonter des problèmes liés à l'externalité (comme la crainte de perdre des investissements immatériels); il peut également contribuer à concilier des intérêts divergents. Le gouvernement de l'Ontario a joué plusieurs de ces rôles lors de la restructuration d'une grande aciérie. Enfin, comme le montre le cas du régime de travail souple de la Banque Royale, les tierces

26 Voir, par exemple, un article de synthèse publié dans *The Economist* (25 janvier 1997) qui documente les échecs liés aux « techniques de gestion à la mode » souvent importées par des experts-conseils.

parties (en l'occurrence, un expert-conseil) peuvent offrir leurs compétences spécialisées, par exemple au stade de l'évaluation.

6. L'information constitue une dimension importante à tous les stades de l'innovation organisationnelle, du début de son application jusqu'à son évaluation. L'absence d'information nuit à la réussite de l'innovation et à sa durabilité.

L'importance de l'information tend à ne pas être reconnue dans les discussions sur les innovations en milieu de travail. Or, les études de cas montrent bien la pertinence de l'information à des fins de diagnostic, de mise en œuvre, de surveillance et d'évaluation. En dépit de son utilité, l'information présentait des lacunes dans presque tous les cas examinés.

Diverses études ont fait état des difficultés que pose la diffusion de principes utiles d'innovation entre les organisations (Gunderson et Riddell, 1997). Même si un changement en apparence fructueux dans un contexte peut être difficile à transplanter ailleurs, trop d'organisations (employeurs et syndicats) disposent d'une information incomplète ou inexacte sur les changements en milieu de travail; en fait, cela peut avoir donné naissance au syndrome de la « saveur du mois » dont on parle souvent. Comme nous le verrons dans la conclusion, les gouvernements peuvent avoir un rôle utile à jouer en matière de production et de diffusion de l'information.

Nos cas documentent de façon plus explicite l'absence d'information à des fins de surveillance et d'évaluation. Quelques-unes des organisations ont communiqué des données pertinentes tout au long du processus; la façon dont une société multinationale de fabrication de pièces d'automobile a clairement diffusé l'information financière liée au régime de participation aux bénéfices en est un exemple typique. Cependant, même dans ce cas, on ne dispose guère d'information qui puisse s'appliquer aux répercussions du programme. On peut constater des problèmes analogues dans la plupart des initiatives. Le cas d'une aciérie qui transforme de la ferraille fait ressortir le danger qu'il y a à ne pas disposer de renseignements adéquats pour les fins de la surveillance et de l'évaluation. Comme l'indique le rapport relatif à cette entreprise, cela perpétue les différences dans la façon dont les parties évaluent l'utilité du processus de changement. Ainsi, une bonne information peut influer sur la durabilité des innovations.

La collecte et l'interprétation des données requises présentent bien sûr des difficultés (cela pose un problème considérable aux chercheurs spécialisés, comme l'a révélé notre analyse documentaire). Néanmoins, bien que les questions de causalité soient forcément épineuses, il reste que les cas, considérés dans leur ensemble, permettent de cerner divers indicateurs qui peuvent être pertinents selon la nature de l'innovation. Mentionnons le roulement du personnel et les demandes d'indemnisation

pour accident du travail (une grande aciérie), les griefs (Newfoundland and Labrador Hydro), la satisfaction professionnelle (une société multinationale de fabrication de pièces d'automobile) et la productivité (Gennum). En outre, l'exemple de la BFC illustre la possibilité d'analyser les coûts liés aux innovations en milieu de travail.

7. *Les prévisions du changement en milieu de travail doivent être réalistes sur le plan des buts, des délais ainsi que sur le plan de l'impact des événements non-planifiés.*

Notre dernière « leçon » a trait aux réalisations qui sont possibles grâce aux changements apportés en milieu de travail. Comme nous l'avons déjà mentionné, il existe un nombre croissant de données qui indiquent que les objectifs des entreprises en matière de productivité, de qualité et de rendement global peuvent être positivement influencés par les innovations conçues pour accroître la souplesse et la contribution possible de la part des employés. On dispose cependant de moins de données de recherche sur les résultats du processus pour les employés et leurs syndicats. Il semble bien que les innovations de type « haut rendement » peuvent améliorer les possibilités d'investissement dans le capital humain (et, par extension, l'employabilité future et le revenu potentiel) des travailleurs, qu'elles peuvent rehausser la qualité des emplois et qu'elles peuvent, sous certaines formes, offrir un régime de travail plus souple aux employés.

Toutefois, comme l'illustrent bon nombre des cas, même les processus fructueux de changement sont peu susceptibles de devenir une panacée pour toutes les lacunes au sein d'une organisation. Il peut y avoir, il est vrai, des retombées positives sous forme d'« apprentissage » organisationnel, d'établissement d'un climat de confiance entre les parties et de création d'institutions en milieu de travail susceptibles d'être plus généralement applicables. Quelques-uns des cas laissent entrevoir des retombées potentielles, mais la plupart ne le font pas : le cas de Newfoundland and Labrador Hydro, même s'il témoigne d'un degré raisonnable de succès en fonction des objectifs visés, est un exemple de processus d'innovation où il y a des limites aux buts que l'on a atteints et que l'on peut atteindre.

Même les processus fructueux de changement sont peu susceptibles de devenir une panacée pour toutes les lacunes au sein d'une organisation.

Le deuxième aspect du réalisme dont il faut faire preuve a trait à la « patience » organisationnelle. Les rapports de recherche publiés ont souvent clairement montré que les investissements nécessités par l'innovation organisationnelle requièrent beaucoup de temps avant de produire des résultats. Dans un contexte commercial (et, de plus en plus, dans un contexte politique) où les marchés (les électeurs) sont « impatients », on fait face à beaucoup de pressions en faveur d'une démonstration immédiate d'avantages concrets. Afin d'avoir suffisamment de temps pour pouvoir porter fruit, les initiatives de changement doivent donc généralement être mises en œuvre dans un

contexte où l'on adopte une perspective à long terme. Les cas d'une société multinationale de fabrication de pièces d'automobile, d'International Forest Products, et de la Banque Royale mettent tous en relief les effets salutaires de la reconnaissance de ce facteur.

Les changements organisationnels ne représentent qu'une petite partie du processus de restructuration des entreprises, du gouvernement et de l'économie en général et, souvent, ils ne comptent pas parmi les aspects les plus importants.

Enfin, un important élément de hasard entre en jeu. Les cas illustrent diverses circonstances où des forces sur lesquelles l'établissement lui-même n'a guère de pouvoir déterminent les résultats du processus de changement, peu importe la façon dont les choses se déroulent au sein de l'entreprise. Dans l'exemple de la BFC, un changement dans le personnel de direction a eu un effet certain. Dans un autre cas, la restructuration de l'entreprise s'est soldée par une fermeture même si les innovations internes semblaient être très fructueuses. De l'autre côté de la médaille, une conjoncture favorable du marché a eu des effets bénéfiques sur les changements en milieu de travail et les résultats perçus chez Gennum. Dans le cas d'une grande aciérie, il est probable que la vaste restructuration n'aurait pas suffi à assurer la survie de l'entreprise s'il n'y avait pas eu de reprise du marché de l'acier au milieu des années 1990[27]. Autrement dit, les changements organisationnels ne représentent qu'une petite partie du processus de restructuration des entreprises, du gouvernement et de l'économie en général et, souvent, ils ne comptent pas parmi les aspects les plus importants.

---

27 Deux autres exemples très connus qui n'ont pas été inclus dans les études de base sont ceux de Shell, à Sarnia, et d'Inglis, à Cambridge. Dans les deux usines, on avait apporté de profonds changements qui, au dire de tous, avaient été très fructueux. Cependant, un changement à la direction chez Shell a occasionné une volte-face dans la stratégie organisationnelle à Sarnia et la restructuration à l'échelle continentale chez Inglis a engendré la fermeture de l'usine de Cambridge.

5. *Répercussions pour les intervenants*

La diversité inhérente aux innovations organisationnelles est un important fil conducteur dans les études de cas que nous avons examinées. Nous l'avons signalé à diverses reprises dans le présent document et il suffira maintenant, pour conclure, d'en rappeler les points saillants. Il n'existe aucune formule qui garantit le succès des changements apportés. Une méthode efficace dans un établissement peut ne pas convenir ailleurs. Dans la même veine, plusieurs cas ont montré l'importance de l'adaptation des innovations au contexte, tant sur le plan interne (adaptation à la culture de l'entreprise et aux activités menées dans les autres secteurs fonctionnels) que sur le plan externe (adaptation à l'environnement économique et institutionnel).

En dernière analyse, même si l'expression « meilleures pratiques » revient sur toutes les lèvres lorsqu'on parle de changements organisationnels, il s'agit en réalité d'une notion relativement impropre. Il est plus réaliste de reconnaître la diversité des innovations et d'envisager plutôt des « meilleurs principes », à caractère plus général, qui consistent à se concentrer sur les objectifs particuliers que les changements visaient à atteindre et sur les conséquences de ceux-ci pour tous les intervenants. Comme nous l'avons soutenu en nous appuyant sur les cas examinés, l'adoption par les intervenants d'une perspective à long terme, avec une ferme orientation vers les investissements « immatériels », est un élément clé de la durabilité des innovations organisationnelles. À défaut de cela, il sera très difficile de concilier les intérêts divergents en présence et, plus particulièrement, ceux des employeurs et des syndicats.

L'ensemble des rapports de recherche publiés donne à penser que la fréquence des changements en milieu de travail (particulièrement les innovations qui possèdent ces caractéristiques) reste très faible. La littérature donne aussi des indications de plus en plus nombreuses du fait que les innovations organisationnelles peuvent avoir des retombées positives sous la forme d'une amélioration du rendement des entreprises et de l'institution d'une gamme d'avantages pour les employés. Ces résultats favorables ont également été illustrés par bon nombre des cas examinés dans le cadre du présent projet.

Cependant, les études de cas mettent également en relief la difficulté que l'on éprouve à assurer la continuité des innovations efficaces, même une fois le processus mis en branle. De nombreux obstacles entrent en jeu, par exemple les obstacles dans le domaine de l'information, les externalités liées aux investissements immatériels, les pressions en faveur de

l'obtention d'avantages immédiats, divers obstacles d'ordre institutionnel et les intérêts divergents des intervenants. Le degré de succès avec lequel on surmontera ces obstacles déterminera dans l'avenir le degré de rayonnement des innovations organisationnelles efficaces.

Manifestement, les employeurs et les employés doivent être les intervenants clés. Le gouvernement et les autres tierces parties peuvent jouer un rôle, comme nous l'avons vu, mais ce ne peut être le rôle central. Nous avons déjà souligné à quel point il importe que les dirigeants d'entreprise et les syndicats élargissent leur horizon stratégique et se mettent activement à la recherche d'idées organisationnelles qui auront des retombées positives dans le contexte qui leur est propre.

Lors de l'introduction de changements en milieu de travail les employeurs et les employés doivent être les intervenants clés.

Si les gouvernements ne se préoccupent pas nécessairement de ce qui se passe à l'intérieur de chaque lieu de travail, ils éprouvent en revanche une préoccupation légitime envers ce qu'il leur est possible de faire pour favoriser le rayonnement des pratiques organisationnelles efficaces, en vue de contribuer à la réalisation d'objectifs macro-économiques comme la croissance de la productivité et de l'emploi et la répartition du revenu. Le rôle des gouvernements dans ce domaine comporte à la fois des dimensions d'« échec du marché » (relativement aux investissements immatériels) et d'« intérêt public ». Ce rôle s'étend à une vaste gamme de secteurs d'intervention comme l'éducation et la formation, les partenariats industriels, la recherche et l'information et, en bout de ligne, les politiques du travail et les politiques sociales. Voilà les diverses considérations sur lesquelles les pouvoirs publics devraient se pencher en vue de soutenir les types d'innovation organisationnelle qui favoriseront les investissements axés sur les personnes, qui donneront aux travailleurs la possibilité d'améliorer leur employabilité et qui contribueront à l'essor de l'économie.

Bibliographie

Associés de recherche Ekos. 1996. *Lessons Learned from Workplace Innovation : Draft Progress Report, rapport provisoire présenté à DRHC,* non publié, Ottawa.

Betcherman, Gordon. 1997. *Les Stratégies relatives au milieu de travail en évolution : améliorer les résultats pour les entreprises, les travailleurs et la société,* Ottawa, Gouvernement du Canada et OCDE.

Betcherman, Gordon, Norm Leckie et Kathryn McMullen. 1997. *Developing Skills for the Canadian Workplace: The Results of the Ekos Workplace Training Survey,* Ottawa, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques.

Betcherman, Gordon, Kathryn McMullen, Norm Leckie et Christina Caron. 1994. *The Canadian Workplace in Transition,* Kingston (ON), IRC Press.

Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP). 1996a. *Building a Joint Workplace Change Process: Observations from the Canadian Labour Market and Productivity Centre Seminars on Workplace Change,* rapport non publié, Ottawa.
(disponible sur le site d'Internet de DRHC : http://hrdc-drhc.gc.ca/edd)

Centre canadien du marché du travail et la productivité (CCMTP). 1996b. *Workplace Innovation in Europe: A Review of the Literature and Findings of Case Studies,* rapport non publié, Ottawa.
(disponible sur le site d'Internet de DRHC : http://hrdc-drhc.gc.ca/edd)

Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP). 1997a. *Quebec Labour and Management Experiences with Workplace Innovation,* rapport non publié, Ottawa.
(disponible sur le site d'Internet de DRHC : http://hrdc-drhc.gc.ca/edd)

Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP). 1997b. *Case Studies of Alternative Working Arrangements and Changes in Working Time,* rapport non publié, Ottawa.
(disponible sur le site d'Internet de DRHC : http://hrdc-drhc.gc.ca/edd)

Duxbury, Linda, et Chris Higgins, 1994. *Part-Time Work for Women: Its Effects and Effectiveness,* document d'information non publié, Industrial Relations Centre, Queen's University, Kingston (ON).

Gunderson, Morley, et Craig Riddell. 1997. *The Changing Nature of Work: Implications for Public Policy,* exposé présenté à la conférence « Adapter les politiques à un marché du travail en transition », IRPP, Montréal.

Huselid, Mark. 1995. « The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance », *Academy Of Management Journal,* vol. 38, no 3, p. 635-672.

Ichniowski, Casey, Kathryn Shaw et Giovanna Prennushi. 1993. *The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity,* rapport non publié, Graduate School of Business, Columbia University, New York.

Kumar, Pradeep. 1995. *Unions and Workplace Change in Canada,* Kingston (ON), IRC Press.

MacDuffie, J.P., et J. Krafcik. 1992. « Integrating Technology and Human Resources for High-Performance Manufacturing », dans Tom Kochan et Michael Useem (dir.), *Transforming Organizations,* New York, Oxford University Press.

Macy, B.A., P.D. Bliese et J.J. Norton. 1991. *Organizational Change and Work Innovation : A Meta-Analysis of 131 North American Field Experiments — 1961-1990,* exposé présenté aux conférences de la National Academy of Management, Miami.

NUTEK. 1996. *Towards Flexible Organisations,* Stockholm, Commission nationale suédoise de développement industriel et technique.

OCDE. 1996. *Technologie, productivité et création d'emplois,* Paris.

OCDE. 1997. « Flexible Enterprises », Paris.

Osterman, Paul. 1988. *Employment Futures: Reorganization, Dislocation, and Public Policy,* New York, Oxford University Press.

Wagar, Terry. 1995. *Human Resource Management Practices and Organizational Performance,* Kingston (ON), IRC Press.

Annexe A

Provenance des études de cas

La présente annexe a pour objet de décrire la provenance des études de cas examinées dans le cadre du projet, d'indiquer les sujets traités et de soulever certaines considérations méthodologiques liées à la recherche fondée sur les études de cas. Les résumés des études de cas mises à jour pour ce rapport sont fournis à l'annexe B.

Les données de recherche qui ont constitué le base d'analyse du présent projet sont tirées d'études de cas portant sur les changements en milieu de travail. Aucune nouvelle étude de cas n'a été effectuée. Nous avons plutôt examiné et, dans certaines circonstances, mis à jour des études de cas déjà été réalisées.

Études de cas des Associés de recherche Ekos

Les études de cas examinées par les Associés de recherche Ekos ont été choisies dans la documentation existante concernant l'innovation organisationnelle et les changements en milieu de travail. Au début du projet, on a procédé à des recherches en vue de déterminer les études de cas éventuellement pertinentes (publiées ou non) qui appartenaient au domaine public. Cette recension a été facilitée par une série de discussions tenues avec des spécialistes de la question. Le processus a permis d'obtenir une longue liste d'études de cas qui a servi de base pour la constitution du groupe final d'études examinées par Ekos[28]. On a procédé à la sélection finale en tenant compte de divers facteurs : la diversité des données relatives aux types d'innovation et au degré de succès ou d'échec; la diversité des données sur le plan des secteurs d'activité, de la taille des établissements, de la syndicalisation et de la répartition régionale; le degré d'actualité des études; l'ampleur de la documentation disponible; enfin, la volonté des intervenants de collaborer à la mise à jour des études depuis la dernière date de rapport[29].

Une fois les cas sélectionnés, on a rédigé des rapports où l'on faisait la synthèse des éléments pertinents de l'information déjà publiée ainsi que des renseignements plus récents obtenus au moyen d'entrevues téléphoniques avec des répondants clés. Ces rapports respectentgénéralement la structure du modèle d'étude de cas mis

---

28 La liste d'études de cas existantes et la liste des spécialistes consultés lors de la recension sont disponibles sur la demande ou sur le site d'internet de DRHC : http://hrdc-drhc.gc.ca/edd

29 L'absence de chevauchement entre les études de cas sélectionnées et les autres études de cas préparées pour le compte de DRHC dans le cadre de diverses initiatives de recherche a constitué un autre critère.

au point dans le cadre du présent projet. Ce modèle reproduit essentiellement le cadre conceptuel décrit au chapitre 3.0 du présent rapport[30].

Études de cas du Centre canadien du marché du travail et de la productivité

Les cas du Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP) proviennent de diverses sources :

- Des études de cas portant sur une quinzaine de lieux de travail qui ont été présentées dans le cadre de séminaires du CCMTP organisés dans diverses régions entre 1994 et 1996. Ces cas avaient été choisis selon deux critères : ils devaient représenter des mesures novatrices prises en milieu de travail en réponse aux défis posés par le changement et comporter des processus conjoints syndicaux-patronaux. Les observations clés issues de ces cas ont été décrites dans un rapport de synthèse (CCMTP, 1996a).

- Cinq études de cas portant sur des régimes de travail non traditionnels menées par le CCMTP pour le compte du Groupe de travail sur les nouveaux régimes de travail et la modification des heures de travail. Ces études portaient sur une gamme de régimes de travail souple, notamment le partage des emplois, diverses innovations dans le domaine des horaires de travail et le travail à domicile; les cas sont décrits dans CCMTP (1997b).

- Un bref résumé de 19 cas québécois présentés dans un rapport donnant un aperçu des innovations en milieu de travail dans cette province (CCMTP, 1997a).

- Le résumé de 19 cas de changements en milieu de travail en Europe présenté dans un rapport donnant un aperçu des innovations organisationnelles dans le contexte européen (CCMTP, 1996b).

Considérations relatives à la méthode des études de cas

De par leur nature, les études de cas ne peuvent pas fournir un profil valide de l'adoption de changements organisationnels ni une base statistique permettant de faire une analyse représentative de questions apparentées comme les éléments moteurs, les obstacles ou les résultats

30 Le modèle d'étude de cas et le guide d'entrevue qui s'en inspire sont disponibles sur la demande ou sur le site d'internet de DRHC : http://hrdc-drhc.gc.ca/edd

des innovations en milieu de travail. En effet, les échantillons ont tendance à être restreints à cause du caractère intensif de cette méthode de recherche et parce qu'ils ne sont généralement pas « aléatoires ». À vrai dire, la volonté de prendre part à une étude de cas peut en soi être l'indice de la présence d'un élément atypique au sein de l'organisation. Plus précisément, en dépit des efforts déployés dans le cadre de certaines recherches (y compris la présente étude) afin d'analyser les « échecs » aussi bien que les « succès », dans la réalité, les entreprises où les changements sont fructueux sont généralement plus disposées à participer que les autres. Dans certaines circonstances, les cas sont même choisis en fonction d'un critère particulier comme le succès. On remarquera, par exemple, les critères de « processus conjoint » et de « mesures novatrices » utilisés pour les cas choisis en vue des séminaires du CCMTP. Lorsque des mesures quantitatives représentatives sont requises, il faut recourir à des enquêtes et à d'autres bases de données.

Néanmoins, les études de cas ont constitué un outil important pour le progrès de notre compréhension des innovations en milieu de travail[31]. En fait, à cause de leur complexité et de la nature abstraite de bon nombre de leurs caractéristiques, les changements organisationnels posent des défis particuliers en ce qui concerne la collecte et l'analyse de données quantitatives au moyen d'enquêtes. L'enjeu clé du projet dont nous rendons compte ici (l'établissement d'un lien entre les stratégies, pratiques et processus en milieu de travail et les résultats positifs) ne peut être facilement caractérisé grâce aux données quantitatives et, à bien des égards, se prête davantage aux analyses qualitatives que permettent les études de cas. Les études de cas peuvent décrire des phénomènes complexes qui sont perçus différemment par les divers intervenants. Elles constituent une méthode de recherche plus souple qui convient bien à l'angle d'approche de type « meilleures pratiques » adopté pour le présent projet.

31 Pour une liste de certaines études de cas en milieu de travail qui ont eu beaucoup d'influence au fil des ans, voir Ichniowski et al (1996).

Annexe B

Résumé des études de cas

Dans le cadre de cette étude, Ekos a sélectionné une série de compagnies pour lesquelles de l'information avait été publiée sur l'innovation et les changements en milieux de travail. Ekos a mis à jour des informations déjà existantes en contactant chacune des entreprises. Une fois les informations actualisées et rédigées dans le format d'étude de cas, chaque étude a été examinée par la direction de l'entreprise et par les syndicats (si l'entreprise était syndiquée). Seuls les études de cas qui ont obtenu un accord complet sont présentées ci-dessous avec leurs noms. Dans les cas où, nous n'avons pas obtenu l'approbation ou nous avons obtenu une approbation partielle, l'information est toujours présente mais les noms des compagnies ne sont pas révélés.

Gennum Corporation : Gennum Corporation est une entreprise florissante spécialisée en électronique, qui prend activement part au Conseil sectoriel sur les compétences de l'industrie de l'électronique et de l'électrique. L'innovation étudiée ici porte sur la participation de l'entreprise au fonds de formation du conseil sectoriel et sur l'établissement, en 1990, d'un comité de perfectionnement professionnel. L'objectif de Gennum était d'offrir à ses employés une formation uniforme et ciblée de haute qualité et de relier cette formation aux objectifs de l'entreprise ainsi qu'aux objectifs individuels des employés.

Chez Gennum, il existe trois types différents de formation : la formation de l'entreprise, la formation fonctionnelle et le perfectionnement personnel. Pour ce qui est du fonds de formation du conseil sectoriel, la formation est axée sur le perfectionnement personnel. Le comité de perfectionnement professionnel devait mener une analyse des besoins afin de fournir aux employés l'aide dont ils ont besoin et d'administrer le budget du fonds de formation du conseil sectoriel. Les fonds destinés à la formation sont alloués et les priorités de formation établies en fonction d'une analyse des besoins.

Grâce à sa participation au fonds de formation du conseil sectoriel et à la mise sur pied d'un comité de perfectionnement professionnel, Gennum a fourni à ses employés davantage d'occasions de formation de meilleure qualité. Ces possibilités ont contribué à accroître le degré de satisfaction au travail des employés, à les stimuler ainsi qu'à rehausser le niveau de compétence global du personnel et à faciliter la transférabilité des compétences. Gennum attribue également la baisse du taux de roulement et l'augmentation du rendement (du moins en partie) à la nouvelle optique de formation et de perfectionnement.

Orchestre baroque Tafelmusik : Tafelmusik est un orchestre de 19 musiciennes et musiciens de renommée mondiale qui se spécialise dans la musique classique et baroque jouée sur des instruments d'époque. L'étude de cas ne porte pas ici sur la mise en branle d'une innovation précise à un moment donné, mais plutôt sur une méthode de gestion novatrice et fructueuse que Tafelmusik utilise depuis ses débuts ou presque : une structure organisationnelle horizontale et aplatie axée sur la gestion participative, le travail d'équipe et la prise de décisions partagée qui favorise un consensus. C'est en 1981 que l'on a opté pour cette approche, époque à laquelle le directeur musical et le directeur actuels se sont joints à l'organisation. La présente étude se veut donc une description du mode de gestion de l'orchestre et étaye sa réussite, tant artistique que financière.

L'entreprise doit son caractère novateur à ses hauts dirigeants, quoique tous les membres de l'orchestre aient participé activement à l'ensemble des décisions et ont pour ainsi dire « adhéré » au mode de gestion de l'orchestre. Aucune aide extérieure n'a été apportée, et l'organisme dans son ensemble bénéficie des innovations mises de l'avant.

Hydro Labrador et Terre-Neuve : De mauvaises relations de travail ont mené les représentants des syndicats et de la direction de deux centrales de Terre-Neuve et du Labrador à établir des comités patronaux-syndicaux pour jeter des ponts entre les deux parties. Ces comités ont été mis sur pied par les parties, avec l'aide d'un conciliateur du ministère du Travail, afin d'aplanir les divergences d'opinion sur de nombreuses questions, y compris la santé et la sécurité, les pratiques de travail et d'entretien, les changements technologiques, les nominations temporaires et autres. La formation spéciale dispensée aux membres du comité, l'appui de la haute direction, et le recours aux services d'un médiateur de l'extérieur sont au nombre des facteurs qui ont contribué à résoudre bon nombre des problèmes dans les centrales.

Les comités ont réussi à remettre sur la bonne voie l'ensemble des relations de travail. Cependant, l'effet le plus tangible et le plus immédiat de l'instauration de ces comités est la baisse du nombre de griefs déposés annuellement, qui est passé de 51 à 1991 à 26 en 1996.

On n'a observé aucun autre impact direct, mais des observateurs ont fait remarquer que le travail des comités a contribué à l'augmentation de la productivité, grâce aux améliorations apportées au milieu de travail.

Une aciérie qui transforme de la ferraille : Afin d'améliorer les relations patronales-syndicales et d'accroître le rendement, cette compagnie a mis sur pied une méthode de gestion interactive (GI) destinée à favoriser le dialogue entre les cadres et les employés et, par conséquent, à encourager la collaboration en milieu de travail. Ce

programme a été conçu par la firme américaine *Development Dimensions International* (DDI).

Le concept de GI n'a pas donné les résultats escomptés, bien que la direction en fasse une évaluation plus positive que les employés. Le programme visait à améliorer la communication au sein de l'entreprise et la participation des employés afin d'accroître le rendement. Toutefois, au bout de deux ans, l'entreprise mettait fin au programme. La mise en branle sélective et non uniforme du concept de GI explique, du moins en partie, les résultats peu concluants qui ont été obtenus. De piètres relations de travail et une culture organisationnelle aux antipodes des principes de GI ont miné les effets potentiels du programme.

Une entreprise de systèmes informatiques : L'innovation réside ici dans le processus de dialogue patronal-syndical, instauré au cours des premières années d'existence de cette entreprise fructueuse de systèmes informatiques. On souhaitait créer des voies de communication entre le syndicat et la direction qui aillent au-delà des négociations collectives officielles. Depuis 1988, cette innovation a survécu à de nombreux changements au sein de l'entreprise.

Le dialogue patronal-syndical est maintenant parvenu à maturité : c'est dorénavant une caractéristique institutionnalisée, même s'il n'est pas nécessairement très efficace, du processus de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Par le passé, il s'est traduit par de nombreux avantages pour les travailleurs et l'entreprise, et a survécu à de nombreuses perturbations dans l'ensemble de l'entreprise; aujourd'hui, il traverse une période de tranquillité relative. À mesure que l'entreprise s'adapte à son nouveau contexte et que des changements sont apportés à la direction et à la gestion du syndicat, le rôle que cette innovation jouera dans les relations de travail devra sans doute être repensé et adapté.

Great Western Brewery Co. Ltd. : Le rétrécissement du marché et l'éventualité de la fermeture de l'usine ont incité plusieurs employés de la Great Western Brewery à racheter la compagnie du propriétaire (née de la fusion entre O'Keefe et Molson). L'actionnariat des employés a eu, depuis, des effets considérables sur les ressources humaines, les relations industrielles et l'organisation du travail. La transition vers l'actionnariat a favorisé les consultations, le partage d'informations et la participation accrue des employés à la prise de décisions, ce qui a exigé de tous et chacun un sens de l'engagement et du dévouement.

Le principal tour de force était de définir le rôle des employés propriétaires au sein de l'entreprise, et de gérer les conflits entre les employés propriétaires et les autres employés. Les facteurs clés qui ont influé sur les résultats de l'innovation sont les suivants : des efforts visant

à façonner la culture organisationnelle afin de mettre l'accent sur « une collectivité d'intérêt commun », l'atténuation des différences existant entre les employés propriétaires et les autres employés, le bon vouloir et le sens de l'engagement du personnel et des discussions franches et fréquentes entre la direction et les employés.

Un grand fabricant international d'emballages : Nous étudierons l'exemple d'une compagnie. Cette usine vient d'ouvrir ses portes, et c'est pourquoi la présente étude de cas ne portera pas sur la mise en œuvre d'une innovation précise. Nous nous arrêterons plutôt sur l'exemple d'équipes d'autogestion et d'auto-conception.

Les employés sont investis de l'autorité et de la responsabilité d'assurer le bon fonctionnement de l'usine. Ils participent directement à leur évaluation de rendement et à l'examen de leur rémunération. Tous les employés de l'usine sont membres de ces équipes d'autogestion.

Divers changements ont été apportés à l'organisation du travail dans le cadre de cette innovation, qui va comme suit : la structure organisationnelle est horizontale, les équipes relèvent d'un directeur de l'exploitation, qui lui-même relève du gestionnaire de l'usine. Il n'y a aucun superviseur; ce sont les membres de l'équipe qui assument cette fonction. Deux ou trois niveaux hiérarchiques habituels ne sont pas représentés dans cette usine. La structure organisationnelle aplanie encourage l'esprit d'initiative et l'entrepreneuriat chez les membres des équipes. Elle permet également aux employés d'assumer diverses autres responsabilités, outre la production de produits dérivés de l'aluminium. Ainsi, les équipes de production s'occupent, entre autres, des questions relatives à la sécurité, aux communications et à la rédaction de rapports, en plus des activités de formation, du perfectionnement des compétences en leadership et d'aptitudes à la motivation; elles assument tour à tour divers autres rôles (coordonnateur d'équipe, planificateur du calendrier de travail, représentant de la santé et de la sécurité).

Service de prévention des incendies de la ville de Vancouver : Là où le service de prévention des incendies de la ville de Vancouver innove, c'est dans la mise sur pied, en 1993, d'un groupe de travail afin d'accroître la représentation des femmes et des minorités visibles en son sein. Ce groupe, composé de représentants patronaux et syndicaux (qui unissaient leurs efforts pour la première fois), était chargé de concevoir de nouvelles normes de recrutement et de nouveaux processus de sélection qui soient tout au moins conformes à la politique d'égalité des chances de la ville.

On estime que le groupe de travail a atteint son objectif premier. Il a démontré que parties patronale et syndicale pouvaient s'allier afin de travailler ensemble à l'atteinte d'objectifs précis et de prendre part aux

décisions concernant le processus de sélection. Il reste à voir quels seront les effets à long terme du travail effectué par ce groupe. Le facteur clé du succès du groupe de travail comporte : des objectifs clairement définis pour le groupe de travail, une représentation conjointe du syndicat et de la direction, la transparence et la participation des travailleurs, la patience et la tolérance de la part des membres du groupe de travail et le recours à un consultant de l'extérieur pour faciliter et effectuer la médiation.

Marchés Zehr's /centre de formation Clifford Evans : L'innovation en matière de ressources humaines de cette étude de cas réside en la participation des marchés Zehr's à un centre de formation géré conjointement. Les marchés Zehr's sont une chaîne d'épicerie au détail bien connue du sud de l'Ontario. En 1981, le syndicat a persuadé l'entreprise de verser 0,01 $ l'heure par employé à un fonds d'éducation géré par le syndicat et servant à financer une formation de délégué syndical. Quatre ans plus tard, un accord a été conclu afin de créer un Fonds de fiducie conjoint pour la formation et le centre de formation Clifford Evans.

La participation des marchés Zehr's au centre de formation Clifford Evans, qui n'était au départ qu'une innovation, est devenue une caractéristique institutionnalisée de la gestion des ressources humaines. Au cours de ses dix années d'existence, le programme a beaucoup évolué, non seulement à l'égard de son contenu, mais également de la façon dont la formation est planifiée et structurée. Il ne fait aucun doute que la création d'un fonds permanent de formation et d'une structure de gestion a permis aux marchés Zehr's de bâtir sur un fondement solide sa démarche souple et globale du développement des ressources humaines. Le succès que connaît le centre de formation est attribuable aux excellentes relations de travail, qui découlent à la fois du centre et en sont le fondement.

Une grande aciérie : Cette étude de cas traite de l'expérience d'un un fabricant d'acier intégré qui produit des structures d'acier (utilisées pour des immeubles, des ponts et des rails), de même que des produits pétroliers. À la suite de graves problèmes financiers et ouvriers, les métallurgistes unis d'Amérique et cette compagnie ont négocié en avril 1992 un *processus conjoint de restructuration et de participation des employés en milieu de travail* qui comprenait les points suivants : une réduction du nombre de superviseurs (relativement aux travailleurs à salaire horaire) et la redéfinition de leurs rôles et fonctions afin de mettre l'accent sur l'assistance professionnelle et la coordination, l'aplanissement de la structure organisationnelle (qui a donné lieu à une gestion et à une administration simplifiées), la réduction des frais généraux, l'actionnariat à 60 p. 100 des employés en 1996, et la participation des employés au moyen d'actions avec droit de vote et de comités conjoints patronaux-syndicaux.

À l'époque où cette initiative a été mise de l'avant (soit en avril 1992), l'industrie de l'acier subissait un ralentissement de ses activités, qui a été suivi d'une reprise. Depuis, la situation est restée stable. En ce sens, on peut dire que la date d'entrée en vigueur de l'initiative était idéale pour l'observation des résultats positifs qui en ont découlé.

Un petit manufacturier du Nouveau-Brunswick : Après avoir subi une baisse considérable de son chiffre d'affaires, un petit manufacturier du Nouveau-Brunswick a vu arriver une nouvelle équipe de gestion qui a mis en œuvre diverses innovations en milieu de travail afin d'accroître la part du marché et la base en capital de l'entreprise. Les changements concernaient les mécanismes de partage du capital et de participation aux bénéfices, de même que des mesures d'amélioration de la qualité comprenant de la formation et d'autres démarches qui ont mené à l'obtention d'une accréditation ISO 9002. La plupart de ces initiatives ont atteint les objectifs fixés ; ces nouvelles dispositions se sont avérées stimulantes pour les cadres intermédiaires, le mécanisme de partage du capital a ajouté au capital de l'entreprise, les relations de travail se sont améliorées et les mesures d'amélioration de la qualité se sont révélées être une réussite.

Les stratégies de partage du capital et d'amélioration de la qualité ont produit de bons résultats dans l'ensemble. La qualité des produits s'est considérablement accrue au cours des six dernières années. Depuis 1997, le nombre de clients qui ont retourné des produits défectueux a beaucoup diminué. On attribue ces améliorations à la formation en milieu de travail, qui a contribué à rehausser le niveau de compétence du personnel et lui donne un sentiment de fierté envers son travail.

Depuis 1995, seuls les gestionnaires et les cadres intermédiaires peuvent se prévaloir du régime de participation aux bénéfices. En 1994, les travailleurs ont préféré négocier une augmentation salariale par l'entremise de leurs représentants syndicaux. La direction préférerait cependant faire participer le personnel aux bénéfices et en fera probablement part aux représentants syndicaux au cours de la prochaine série de négociations.

La plupart des innovations en milieu de travail ont été mises en œuvre de la façon prévue, mais il y a eu certaines résistances au changement. Ainsi, les cadres intermédiaires se sont opposés à certaines des transformations du milieu de travail, du fait que les nouvelles relations de travail et les procédures de contrôle de la qualité exigeaient beaucoup des contremaîtres et d'eux-mêmes. Malgré cela, la plupart des modifications apportées ont porté fruit et l'entreprise est redevenue rentable douze mois seulement après avoir adopté ces initiatives.

Une base de Forces Canadiennes : Voici l'exemple de la section du génie du bâtiment de la BFC. On a repensé un essai de travail sur des systèmes socio-techniques (SST). Bien que la base ait depuis été fusionnée à une autre unité et que les changements apportés durant la mise à l'essai aient été abandonnés au profit du mode de conception initial, on peut tirer de précieuses leçons de ce projet ambitieux et participatif.

Ce qui est novateur, ce sont les modifications de taille apportées aux pratiques de gestion des ressources humaines en raison de la décentralisation, de l'accroissement de l'autonomie, du processus participatif des comités patronaux-travailleurs et de la valorisation de la qualité de vie au travail.

Ce projet ambitieux de reconception de systèmes socio-techniques a d'abord connu beaucoup de succès. Sa conception et sa mise en œuvre se sont traduites par un taux record de participation et ont donné lieu à la simplification du travail, à l'accroissement de la productivité et à l'augmentation de la satisfaction des clients. En revanche, le projet n'a pas survécu à la nouvelle structure organisationnelle, en raison d'incompatibilités entre le nouveau mode de gestion et le processus conjoint d'élaboration des SST. On ne sait toujours pas si des innovations syndicales-patronales peuvent s'épanouir au sein de structures de gestion très hiérarchisées.

Une société multinationale de fabrication de pièces d'automobile : On examinera ici le programme d'équité en matière d'emploi et de participation aux bénéfices de cette compagnie, et plus particulièrement le volet canadien de ses opérations. Il convient de garder à l'esprit que le programme de participation financière n'est qu'un des aspects de la stratégie globale de gestion des ressources humaines, qui est très bien implantée dans cette entreprise très prospère.

L'avantage concurrentiel indiscutable de cette compagnie réside dans le fait que la direction et les employés ont un intérêt financier dans la réussite de l'entreprise. Sa stratégie concurrentielle est clairement définie dans sa charte corporative qui, outre le partage des bénéfices, met l'accent sur les innovations technologiques et l'engagement des employés. Ces derniers reçoivent l'appui nécessaire pour apporter des changements technologiques et s'y adapter, tout en favorisant un esprit d'innovation et d'engagement envers l'organisme.

La stratégie globale des ressources humaines de cette société multinationale de fabrication de pièces d'automobile semble valoriser l'engagement envers l'entreprise et l'acquisition de compétences sur le tas, plutôt que de hauts niveaux de spécialisation. Le principe qui sous-tend ce choix stratégique veut que les employés participent directement au succès de l'entreprise et aient voix au chapitre quant à son orientation.